



**Центральноукраїнський  
науковий вісник  
Економічні науки**

**Central Ukrainian Scientific Bulletin  
Economic Sciences**

**Випуск 13(46)**

**Частина II**

**2025**

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**НАУКОВИЙ ЗБІРНИК**

**В и п у с к 13(46)  
Частина II**

Кропивницький • 2025

---

---

ISSN 2663-1636 (print)  
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN  
SCIENTIFIC BULLETIN  
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 13(46)  
Part II**

Кропивницький • 2025

УДК 33

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 13(46), ч. II. 2025. 252 с.

*Рекомендовано до друку* Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №9 від 26.05.2025р.

**Редакційна колегія:**

Шалімова Н.С. (головний редактор), д.е.н., проф.;  
Соколовська О.М. (відповідальний секретар), к.ф.н., доц.;  
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;  
Задорожня Л.М. (технічний секретар)  
Андрощук І.О., к.е.н., доц.;  
Дробязко С.І., д.е.н., проф.;  
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;  
Жовнович Р.І., д.е.н., проф.;  
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;  
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;  
Левченко А.О., к.е.н., проф.;  
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;  
Манітуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;  
Мищенко М.І., д.е.н., проф.; академік Академії економічних наук України;  
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;  
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;  
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;  
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н, проф. (Грузія);  
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);  
Маноле Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);  
Хані Хайдюра, PhD, к.е.н.; (Лівія).

Адреса редакційної колегії:  
25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
Офіційний сайт: <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

**Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)**

Ідентифікатор медіа R30-03349 (Рішення Нацради України від 25.04.2024 р. № 1418)  
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, англійська.  
Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2025

UDC 33

Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 13(46). Part II, 2025. 252 p.

*Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №9, 26.05.2025*

**Editorial Board:**

Natalia Shalimova (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Olena Sokolovska (Executive secretary), Candidate of Philological Sciences, Associate Professor;  
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Larysa Zadorozhnia (Technical secretary)  
Svetlana Drobyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;  
Iryna Kalemnyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Professor;  
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;  
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;  
Ivan Mytsenko, Doctor of Economic Sciences, Professor; Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;  
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;  
Ilona Androshchuk, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);  
Deniss Djakons, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);  
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);  
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

**Editorial address:**

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030  
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.  
Official site: <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences". The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

**The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "Б" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).**

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

**Central and Eastern European Online Library (CEEOL),  
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,  
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,  
ResearchBib (Academic Resource Index)**

Media Identifier R30-03349 (Decision of the National Council of Ukraine dated April 25, 2024, No. 1418)  
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, English.  
Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2025

## ЗМІСТ

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<b>М.М. Загреба, В.А. Вишневська, І.Л. Загреба</b> (Україна) Особливості прогнозування економічних ризиків в умовах воєнного стану (українською мовою).....	7
<b>А.А. Немненко, О.В. Щельник</b> (Україна) Роль прозорості алгоритмів у сфері торговельного менеджменту як інструменту зниження корупційних ризиків у В2В-закупівлях (українською мовою) .....	17
<b>Є.М. Чабанюк</b> (Україна) Ефективне управління цифровізацію підприємств як запорука фінансової стабільності бізнесу в Україні (українською мовою) .....	26

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>К.С. Жадько, Д.О. Черніков, Є.К. Лузан</b> (Україна) Удосконалення транспортних логістичних бізнес-процесів ланцюга формування вартості продукції корпорації засобами штучного інтелекту (українською мовою) .....	36
<b>Р.І. Жовнович, В.В. Колеснік, А.М. Гришин</b> (Україна) Стратегія та тактика формування інвестиційного потенціалу агропромислової корпорації (українською мовою) .....	51
<b>В.В. Зайченко, С.В. Кулініч</b> (Україна) Заходи забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах (українською мовою) .....	67
<b>М.В. Бугасва</b> (Україна) Брендинг через комунікацію: вплив комунікативної політики на сприйняття готельно-ресторанного сервісу (англійською мовою) .....	77
<b>М.С. Кравченко, Б.О. Федюк, О. О. Ревякін</b> (Україна) Конкурентні стратегії у маркетинговій діяльності підприємств в умовах цифрової економіки (українською мовою) .....	92
<b>О.В. Сторожук, Т.А. Немченко, О.В. Заярнюк</b> (Україна) Профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством: мотиваційні та організаційні аспекти (українською мовою) .....	103
<b>В.П. Павленко</b> (Україна) Механізми управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків (українською мовою) .....	109
<b>Р.О. Цатурян, В.М. Погорелов, М.В. Ніколенко</b> (Україна) Штучний інтелект в системі маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів (українською мовою) .....	117

## ФІНАНСИ І КРЕДИТ

<b>В.В. Зайченко, С.В. Бакуменко</b> (Україна) Розвиток інвестиційної привабливості підприємницького сектору України в умовах європейської інтеграції (українською мовою) .....	133
<b>О. В. Григораш</b> (Україна) Розвиток системи вищої освіти України: кількісні та фінансові аспекти (українською мовою) .....	142

<b>О.Ю. Коцюрба, Л.М. Задорожня (Україна)</b> Фінансово-податкові механізми стимулювання інвестиційного розвитку регіонів (українською мовою) .....	149
<b>О.А. Магопєць, О.В. Фефєлов (Україна)</b> Концептуальні підходи до формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу (українською мовою) .....	158
<b>ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Р.І. Жовновач, Ю.М. Желізко, І.П. Приходько (Україна)</b> Внутрішній аудит та контроль товарів (технологій) подвійного використання: методологія та розвиток (українською мовою) .....	170
<b>Н.С. Шалімова, В.В. Шалімов, І.І. Андрущук (Україна)</b> Аудит сталого розвитку: передумови та перспективи впровадження (українською мовою) .....	182
<b>О.Б. Пугаченко, Д.М. Коява (Україна)</b> Організація бухгалтерського обліку: наукові погляди на суть і зміст терміну (українською мовою) .....	192
<b>Н.В. Смірнова, М.В. Волошин (Україна)</b> Сутність облікової політики як складової інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів аграрного бізнесу (англійською мовою) .....	203
<b>Д.В. Замурєнко (Україна)</b> Переваги використання геоаналітики для розвитку роздрібних мереж: світовий досвід та перспективи для України (українською мовою) .....	215
<b>Я.В. Козаченко (Україна)</b> Методологічні підходи до оцінки якості та ефективності внутрішнього аудиту (українською мовою) .....	224
<b>О.В. Родіонов (Україна)</b> Методологічні засади застосування ключових показників ефективності для оцінювання виробничої діяльності машинобудівних підприємств (українською мовою) .....	234
<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ</b> .....	244

## CONTENT

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION  
TECHNOLOGIES IN ECONOMY

<b>Maksym Zahreba, Viktoriia Vyshnevska, Iryna Zahreba (Ukraine)</b> Features of Forecasting Economic Risks under Martial Law <i>(in Ukrainian)</i> .....	7
<b>Anastasiia Nemnenko, Oleksandr Shchelnyk (Ukraine)</b> The Role of Algorithm Transparency in Trade Management as a Tool for Reducing Corruption Risks in B2B Procurement <i>(in Ukrainian)</i> .....	17
<b>Yehor Chabaniuk (Ukraine)</b> Effective Management of Enterprises' Digitalization as a Guarantee of Financial Stability of Business in Ukraine <i>(in Ukrainian)</i> .....	26

## ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT

<b>Kostiantyn Zhadko, Danil Chernikov, Yevhen Luzan (Ukraine)</b> Improvement of Transport Logistics Business Processes of the Corporation's Products Value Chain by Means of Artificial Intelligence <i>(in Ukrainian)</i> .....	36
<b>Ruslana Zhovnovach, Vitalii Koliesnik, Artem Hryshyn (Ukraine)</b> Strategy and Tactics of Agro-Industrial Corporation's Investment Potential Formation <i>(in Ukrainian)</i> .....	51
<b>Volodymyr Zaichenko, Serhii Kulinich (Ukraine)</b> Measures to Ensure the Competitiveness of Agricultural Enterprise Products in Modern Conditions <i>(in Ukrainian)</i> .....	67
<b>Mariia Buhaieva (Ukraine)</b> Branding Through Communication: the Impact of Communication Policy on the Perception of Hotel and Restaurant Services <i>(in English)</i> .....	77
<b>Maryna Kravchenko, Bohdan Fediuk, Oleksandr Reviakin (Ukraine)</b> Competitive Strategies in the Marketing Activities of Enterprises in the Digital Economy <i>(in Ukrainian)</i> .....	92
<b>Oksana Storozhuk, Tetiana Nemchenko, Oleksii Zaiarniuk (Ukraine)</b> Risk Prevention in Crisis Management of a Trading Enterprise: Motivational and Organizational Aspects <i>(in Ukrainian)</i> .....	103
<b>Vadym Pavlenko (Ukraine)</b> Mechanisms for Managing the Economic Security of Agricultural Enterprises in Conditions of Military Risks <i>(in Ukrainian)</i> .....	109
<b>Roman Tsaturian, Valerii Pohorelov, Mykola Nikolenko (Ukraine)</b> Artificial Intelligence in the System of Marketing Tools for Managing Consumer Behavior <i>(in Ukrainian)</i> .....	117

## FINANCE AND CREDIT

<b>Volodymyr Zaichenko, Serhii Bakumenko (Ukraine)</b> Development of the investment attractiveness of the business sector of Ukraine in the context of European integration <i>(in Ukrainian)</i> .....	133
<b>Olha Hryhorash (Ukraine)</b> Development of the Higher Education System in Ukraine: Quantitative and Financial Aspects <i>(in Ukrainian)</i> .....	142

<b>Olha Kotsiurba, Larysa Zadorozhnia</b> ( <i>Ukraine</i> ) Financial and Tax Incentive Mechanisms for Regional Investment Development ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	149
<b>Olena Magopets, Oleh Fefelov</b> ( <i>Ukraine</i> ) Conceptual Approaches to the Formation and Control of the Implementation of the Tax Strategy of Agrarian Business Entities ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	158
<b>ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Ruslana Zhovnovach, Yuliia Zhelizko, Ihor Prikhodko</b> ( <i>Ukraine</i> ) Internal Audit and Control of Dual-Use Goods (Technologies): Methodology and Development ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	170
<b>Nataliia Shalimova, Volodymyr Shalimov, Iryna Androschuk</b> ( <i>Ukraine</i> ) Sustainable Development Audit: Prerequisites and Prospects for Implementation ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	182
<b>Olha Puhachenko, David Koiava</b> ( <i>Ukraine</i> ) Accounting Organization: Scientific Views on the Essence and Meaning of the Term ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	192
<b>Nadiia Smirnova, Maksym Voloshyn</b> ( <i>Ukraine</i> ) The Essence of Accounting Policy as a Component of the Information Support for Agribusiness Entities ( <i>in English</i> ) .....	203
<b>Dmytro Zamurenko</b> ( <i>Ukraine</i> ) Advantages of Using Geoanalytics for the Development of Retail Networks: World Experience and Prospects for Ukraine ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	215
<b>Yaroslav Kozachenko</b> ( <i>Ukraine</i> ) Methodological Approaches to Assessing the Quality and Effectiveness of Internal Audit ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	224
<b>Olexandr Rodionov</b> ( <i>Ukraine</i> ) Methodological Principles of Applying Key Performance Indicators to Assess the Production Activities of Machine-Building Enterprises ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	234
<i>INFORMATION ABOUT AUTHORS</i> .....	244

**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

УДК 338.1

JEL Classification: D81, E27

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.7-16](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.7-16)**М.М. Загреба**, кандидат економічних наук, доцент**В.А. Вишневська**, кандидат економічних наук, доцент*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***І.Л. Загреба**, кандидат економічних наук, доцент*Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті, м. Кропивницький, Україна***Особливості прогнозування економічних ризиків в умовах воєнного стану**

У статті розглянуті масштабні зміни, що виникли в економіці України під впливом масштабної військової агресії росії, а також пов'язані з цим невизначеності та ризики, що впливають на моделювання та прогнозування економічних показників на макро- та мікрорівні. До таких змін відносяться, зокрема, падіння ВВП, руйнування інфраструктури та промисловості, зростання державних витрат на оборону, зміна структури бюджету, інфляція та курсова політика, значне скорочення експорту, масова міграція та зміни на ринку праці тощо.

Ці фактори спричиняють зростання економічних ризиків. Зокрема, дефіцит бюджету, ризик зростання боргового навантаження та курсові валютні коливання є фінансовими ризиками на макрорівні. Фізичне знищення активів, цілеспрямовані удари по енергетичній інфраструктурі, втрата кадрів через мобілізацію та міграцію є операційними ризиками бізнесу на рівні підприємств. Окремо розглянуті інвестиційні ризики, зокрема втрата інвесторів та проблеми з правовими гарантіями; логістичні ризики, такі як блокування транспортних шляхів; соціальні ризики, а саме зростання бідності та нерівності, втрата людського капіталу через еміграцію кваліфікованих працівників тощо. Окрему групу становлять політичні ризики, виснаження ресурсів, корупція на фоні міжнародної допомоги тощо.

Розглянуто етапи процесу прогнозування економічних ризиків в сучасних українських умовах. Першим його етапом є ідентифікація ризиків: які з них є найбільш актуальними та хто ним піддається. Далі наступає побудова сценаріїв – базового, песимістичного та оптимістичного. Наступним етапом є моделювання з використанням, зокрема, SWOT-аналізу та VAR-моделей. Окремо розглянуті індикатори раннього попередження для різних видів ризику. Наприклад, індикаторами валютного ризику є резерви НБУ та попит на валюту, а індикаторами соціального – рівень безробіття та кількість ВПО. Доведена необхідність регулярного моніторингу та оновлення прогнозів та наведені інструменти для прогнозування.

**макроекономічне прогнозування, фінансові ризики, соціальні ризики, індикатори раннього попередження, побудова сценаріїв**

**Постановка проблеми.** Починаючи з 2022 року, економіка України зазнала безпрецедентних викликів. Військова агресія росії, пов'язані з нею тимчасові територіальні втрати, руйнування логістичних зв'язків, внутрішня та зовнішня міграція населення, нестабільний інвестиційний клімат – лише частина проблем, з якими стикається український бізнес. В таких умовах прогнозування та аналіз економічних процесів набувають надзвичайного значення, а аналіз ризиків перетворюється на інструмент виживання. Тому актуальним та важливим є оцінювання різноманітних впливів на економіку України та їх масштабів, а також дослідження механізмів пристосування бізнесу до надскладних поточних умов.

Класифікація ризиків та формування комплексу відповідних критеріїв їх виявлення є потужним теоретичним інструментом, що використовується як на державному рівні, так і окремими підприємствами. Побудова можливих сценаріїв подій та їхнє моделювання дають змогу зменшити вплив невизначеності та підвищити ефективність управлінських рішень. А прогнозування ключових показників та індикаторів на різних рівнях економічної діяльності з використанням відповідних

інструментів та методів є неодмінною умовою активної інвестиційної діяльності, без якої неможливе швидке післявоєнне відновлення України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Загальним питанням прогнозування економічних процесів присвячені праці О. Черняка [1], що досліджував проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем; Г. Домарадзької [6] з макроекономічного планування; О. Ковальчук [8], де досліджуються питання математичного моделювання та прогнозування на міжнародному рівні. Проблеми ризикології в економіці вивчали В. Бабайлов [2], що зосередився на формуванні ризик-економіки; О. Данченко [5], що займається проектним менеджментом та управлінням ризиками; О. Дуброва [7], що розглядає ризик-менеджмент в контексті управління підприємством; В. Кравченко [9], що досліджує ризики в довгостроковому розвитку підприємства; Г. Мирошниченко [10] вивчає теоретичні аспекти ризиків підприємств; С. Семенова [13], що систематизувала класифікацію ризиків; О. Стешенко [14], І. Федулова [15], Т. Цвігун [16], чії праці присвячені стратегічним питанням управління ризиками. Окремим аспектам оцінювання ризиків присвячено праці В. Гуськової [4], зокрема моделям інтелектуального аналізу даних; М. Олексюк [11] – управлінню ризиками торговельних підприємств; Л. Чернишової [17] – поведінці підприємств в умовах дії воєнного стану. В свою чергу, математичні аспекти моделювання та прогнозування в економіці досліджували, в тому числі, О. Братусь [3], зокрема прогнозування нестационарних часових рядів, Bigga Thomas [18] – прогнозній аналітиці в проектному менеджменті тощо.

Проте подальшого дослідження потребує питання впливу фундаментальних змін в економіці України, викликаних проблемами воєнного стану, на оцінювання та прогнозування економічних ризиків на макро- та мікрорівні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей прогнозування економічних ризиків в умовах військової агресії та пов'язаних з цим масштабних змін в економічній, соціальній, фінансовій, інвестиційній сферах тощо.

тепер фінансується за рахунок міжнародної допомоги (США, ЄС, МВФ). Окрім цього, для покриття дефіциту бюджету випускаються облігації внутрішньої державної позики. Це викликає збільшення державного боргу як зовнішнього, Завданнями роботи є розгляд та класифікація впливів, що чинить військова агресія на економіку України; аналіз ризиків, що виникають під дією цих впливів, на різні сфери реалій бізнесу; дослідження етапів процесу прогнозування ризиків в сучасних українських умовах; з'ясування індикаторів раннього попередження для різних видів ризику; акцентування на необхідності регулярного моніторингу та оновлення прогнозів, а також наведення їх інструментарію.

**Виклад основного матеріалу.** Під час повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, економіка України зазнала масштабних змін. Передусім це падіння ВВП. У 2022 році ВВП України скоротився приблизно на 29,1% — це було найбільше падіння в історії незалежної України. У 2023 році відбулося відновлення на 5,3%, а у 2024 році – ще на 2,9%. Основними причинами падіння стали бойові дії, руйнування інфраструктури, втрата територій, зниження експорту, релокація бізнесу, мобілізація населення.

Ще один напрям негативних змін пов'язаний з руйнуванням інфраструктури та промисловості. Було зруйновано або пошкоджено тисячі об'єктів: дороги, мости, підприємства, енергетичні об'єкти. Особливо постраждали металургія, хімпром, агросектор (особливо в південних регіонах). Частина підприємств була релокована на захід України або закрита.

Важливим компонентом бюджету стало зростання державних витрат на оборону. Частка витрат на оборону в бюджеті виросла до понад 40%. Через це інші сфери — освіта, медицина, інфраструктура — отримали менше фінансування.

Через зростання витрат на оборону відбулася зміна структури бюджету. Значна частина бюджету так і внутрішнього.

Значний негативний вплив на економіку чинять інфляція та пов'язана з цим курсова політика. Початок війни став причиною значного зростання інфляції (до 26,6% у 2022 році, після чого її рівень знизився до 5,1% в 2023 році та 12% у 2024 році). Незважаючи на фіксацію курсу гривні в перші місяці війни, згодом відбулася значна офіційна девальвація. Жорстка монетарна політика Нацбанку також викликає ускладнення зовнішньоекономічної діяльності.

Також впливу зазнали експорт й імпорт. Періодично спостерігалось значне скорочення експорту зернових через блокування портів. Запуск "зернового коридору" частково відновив постачання. Проте неминучою стала втрата традиційних ринків і логістичних маршрутів.

Війна викликала зміни і на ринку праці. Відбулася масова міграція: понад 6 млн українців виїхали за кордон, ще мільйони — стали внутрішньо переміщеними особами. Це, в свою чергу, означає зменшення робочої сили, зміну структури зайнятості. Як наслідок, спостерігалось зростання безробіття, особливо у постраждалих регіонах.

В умовах війни економічні ризики для України суттєво зросли як на макрорівні, так і на рівні підприємств.

Насамперед розглянемо фінансові ризики. Перш за все, це дефіцит бюджету. Держава витрачає значно більше, ніж отримує. Утримання ЗСУ та гуманітарні витрати є основними статтями, за якими відбулося стрімке збільшення витрат. Це викликало залежність від іноземного фінансування (грантів, кредитів, позик тощо).

Окрім цього, виникає ризик зростання боргового навантаження. Через міжнародні запозичення обсяг зовнішнього боргу зростає, паралельно зростає частка його обслуговування у ВВП. З іншого боку, у випадку зменшення допомоги виникне ризик дефолту чи реструктуризації.

Не менш небезпечним є валютний ризик. Через нестабільну ситуацію в країні виникають курсові коливання гривні. Скорочення експорту викликає дефіцит валютної виручки та дисбаланс попиту-пропозиції на валютних торгах НБУ. Загроза падіння курсу гривні також зумовлює ризик паніки або припинення підтримки НБУ з боку міжнародних фондів, зокрема МВФ.

Наступним блоком є операційні ризики бізнесу. По-перше, це фізичне знищення активів. Щодня неминучими є ризики обстрілів, руйнувань виробництв, логістики, складів. Окремою проблемою є неможливість застрахувати активи в зоні ризику.

По-друге, це ризики енергопостачання. Країна-агресор наносила цілеспрямовані удари по енергетичній інфраструктурі України, що, викликало відключення електроенергії та обмежувало роботу підприємств.

По-третє, це втрата кадрів. Причинами її є мобілізація чоловіків, міграція населення за кордон, внутрішнє переміщення. Все це викликає кадровий дефіцит та втрату кваліфікованих працівників у ключових галузях економіки.

Наступну групу становлять інвестиційні ризики. Перш за все, сюди відноситься втрата інвесторів. Прямі іноземні інвестиції у воєнних умовах практично зупинилися. Додатково виникли ризики безпеки та проблеми із відсутністю страхування воєнних ризиків. Це, в свою чергу, обмежує довгострокове планування, що передує інвестиціям.

Окрім того, це проблеми з правовими гарантіями. Умови форс-мажору перешкоджають укладанню та виконанню договорів, викликаючи правову незахищеність бізнесу в регіонах біля фронту. Судова система переважана або

недоступна в прифронтових районах, а правове регулювання на тимчасово окупованих територіях ускладнене ще більше.

Четвертий блок становлять логістичні ризики. Головним з них є блокування транспортних шляхів. Прохід торгових суден морем відбувається під постійною загрозою, що обмежує експорт. Залізниця й автодороги в умовах війни перенавантажені, часто пошкоджені, особливо мости. Все це викликає зростання вартості транспортування, що є значною складовою ціноутворення.

П'ята група – це соціальні ризики. З одного боку, відбувається зростання бідності та нерівності. Люди втрачають доходи, майно, робочі місця. Це, в свою чергу, спричиняє зниження споживчої активності та викликає соціальну напругу в окремих регіонах. З другого боку, це втрата людського капіталу. Війна спричинила еміграцію мільйонів кваліфікованих українців. Більш того, постійні тривоги та небезпеки викликають падіння рівня освіти та охорони здоров'я.

Ще одна група – політичні ризики. Це нестабільність політичної ситуації в країні та ризик її загострення. Війна виснажує ресурси, а зміна настроїв населення може впливати на політичні процеси. Окрему шкоду становить постійний ризик корупції на фоні великих обсягів міжнародної допомоги.

Прогнозування економічних ризиків під час війни — це складний, але необхідний процес, який дозволяє державі, бізнесу й інвесторам завчасно готуватись до негативних сценаріїв.

Першим його етапом є ідентифікація ризиків. Перед прогнозуванням важливо чітко визначити, по-перше, які саме ризики найбільш актуальні (валютний, енергетичний, кадровий, логістичний тощо). По-друге, хто піддається цим ризикам (держава, банки, підприємства, населення). Наприклад, для агросектору найбільш небезпечними є ризик блокади портів і руйнування зерносховищ, а для сектору ІТ — кадровий дефіцит через мобілізацію.

Другим етапом є побудова сценаріїв (scenarios). Побудова сценаріїв при прогнозуванні — це метод, який допомагає передбачити кілька можливих варіантів майбутнього, а не один точний результат. Це дозволяє компаніям або організаціям бути більш гнучкими і готовими до різних змін, що можуть статися в майбутньому.

Першим кроком у цьому процесі є визначення ключових факторів, що можуть вплинути на розвиток подій. Це можуть бути економічні зміни, нові технології, політичні рішення або соціальні тренди. Важливо з'ясувати, які з цих факторів є найбільш непередбачуваними, адже саме вони можуть мати найбільший вплив на майбутнє.

Після того як ці фактори визначені, створюються кілька сценаріїв. Найчастіше створюється три варіанти розвитку подій: оптимістичний, базовий і песимістичний. Оптимістичний сценарій — це найкращий варіант, де все йде за планом: зростає економіка, попит на продукти високий і т.д. Базовий сценарій зазвичай відображає поточні тенденції, і хоча він не передбачає великих змін, все ж є стабільним. Песимістичний сценарій показує найгірший випадок, наприклад, економічну кризу або значне зниження попиту на продукцію.

Для кожного сценарію важливо оцінити його вплив на бізнес. Якщо реалізується оптимістичний варіант, компанія може планувати розширення або інвестиції. Якщо песимістичний — можливо, доведеться скорочувати витрати або оптимізувати робочі процеси. Це дозволяє не тільки передбачити можливі ризики, але й підготувати план дій на кожен з варіантів.

Загалом, цей метод дозволяє знизити ризики і підготуватися до різних ситуацій. Це корисно для стратегічного планування, адже навіть якщо деякі фактори є непередбачуваними, можна мати готові стратегії для будь-яких умов. Але, звісно, є й

недоліки — для розробки таких сценаріїв потрібен час і ресурси, а ймовірність того, що майбутнє буде саме таким, як у сценарії, все одно не можна гарантовано визначити.

Тим не менш, використання таких сценаріїв дає компаніям шанс бути більш адаптивними і краще підготовленими до можливих змін на ринку чи в економіці.

У випадку воєнного стану розробляються альтернативні сценарії розвитку подій. Для прикладу, базовий — очікуваний хід подій (війна триває, але без ескалації). Наступний варіант — песимістичний — передбачає загострення ситуації (удари по енергосистемі, окупація нових територій). Нарешті, оптимістичний сценарій включає деескалацію, відкриття портів, зростання експорту. До кожного сценарію прив'язуються макропоказники, такі як інфляція, ВВП, курс, безробіття тощо.

Третій етап — моделювання, зокрема з використанням економетричних та фінансових моделей.

Економетричні та фінансові моделі часто використовуються для прогнозування в умовах ризику, коли важливо передбачити можливі варіанти розвитку подій, враховуючи невизначеність та ризику. Ці моделі допомагають оцінити ймовірність різних сценаріїв, що можуть вплинути на економічні чи фінансові процеси, і на основі цього приймати обґрунтовані рішення.

Економетричні моделі використовують дані з минулого, щоб оцінити, як різні економічні фактори можуть взаємодіяти між собою. Наприклад, вони можуть допомогти зрозуміти, як зміна процентних ставок або рівня безробіття впливатиме на ВВП чи інші важливі показники. Вони дозволяють прогнозувати економічні тенденції і допомагають передбачити, які фактори можуть викликати зміни в майбутньому. Але у випадку ризику, коли економічна ситуація може змінюватися швидко і несподівано, ці моделі можуть дати лише загальну картину того, як можуть змінюватися різні показники, але не завжди передбачають усі можливі шоки.

Фінансові моделі, з іншого боку, більше фокусуються на прогнозуванні фінансових результатів і ризиків, пов'язаних з інвестиціями або кредитами. Наприклад, моделі оцінки вартості опціонів (як Black-Scholes) можуть допомогти передбачити поведінку цін на фінансові інструменти в умовах невизначеності. Моделі, такі як VaR (Value-at-Risk), дозволяють оцінити, який потенційний збиток може зазнати інвестиційний портфель за певний період при заданому рівні ймовірності. Це дає змогу інвесторам або фінансовим установам краще оцінювати й управляти ризиками.

Крім того, моделі оцінки кредитного ризику використовуються для передбачення ймовірності того, що компанія або навіть країна може зазнати дефолту, що допомагає приймати рішення про кредитування. Це особливо важливо для банків та інвесторів, оскільки дає змогу оцінити, який ризик вони готові брати на себе. Моделі на основі теорії портфеля, наприклад, допомагають диверсифікувати інвестиції таким чином, щоб зменшити ймовірність великих втрат, якщо одна з інвестицій зазнає збитків.

Такі моделі дають змогу не лише прогнозувати ризики, а й оцінювати, як ці ризики можуть змінити ринкову ситуацію або економічну стійкість компанії. Вони дозволяють будувати різні сценарії розвитку подій — від найгіршого до найкращого, і планувати стратегії для кожного з них. Наприклад, за допомогою економетричних моделей можна оцінити, як зміна валютного курсу вплине на прибутковність компанії чи банку, а фінансові моделі допоможуть зрозуміти, які можуть бути втрати від змін на фінансовому ринку.

Прогнозування в умовах ризику — це завжди певна гра з ймовірностями, і жодна модель не дає точної відповіді. Але навіть з обмеженими даними ці інструменти дозволяють значно полегшити процес прийняття рішень у складних і невизначених ситуаціях. Вони допомагають компаніям та інвесторам краще підготуватися до

можливих змін, хоча й не можуть гарантувати точний результат. У кінцевому рахунку, ці моделі надають основу для аналізу, яка допомагає зробити обґрунтовані прогнози та стратегії.

При цьому використовується набір різноманітних інструментів. Для бізнесу це SWOT-аналіз, PESTLE, RISK MAPS тощо. Для органів управління на макрорівні це можуть бути VAR-моделі, стохастичне моделювання. У банківській системі використовуються, наприклад, моделі стрес-тестування. Для прикладу, модель VAR може показати, як зміна обсягу експорту вплине на валютний курс та ВВП.

Існує система індикаторів раннього попередження ризиків. Для кожного ризику варто відстежувати ключові сигнали, наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Індикатори різних видів ризиків

Ризик	Індикатор
Валютний	Резерви НБУ, попит на валюту
Енергетичний	Статистика генерації/споживання
Логістичний	Завантаженість портів, залізниць
Соціальний	Рівень безробіття, кількість ВПО
Інвесторський	Премія за ризик, динаміка ПІІ

*Джерело: розроблено автором*

Індикатори ризиків — це різні показники, які допомагають вимірювати й оцінювати рівень ризику в різних сферах, таких як фінанси, бізнес чи економіка. Вони дають змогу зрозуміти, скільки загроз може виникнути в майбутньому, та дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення.

Коли мова йде про фінансові ризики, одним із головних індикаторів є волатильність. Вона показує, як сильно можуть змінюватися ціни активів (чим більша волатильність, тим більше ризику). Ще один важливий індикатор — Value-at-Risk (VaR), що вказує, які максимальні збитки можуть бути за певний період при заданій ймовірності. Інші показники, як-от бета або коефіцієнт Шарпа, допомагають зрозуміти, як актив реагує на зміни на ринку або як ефективно він керує ризиком відносно його доходності.

Що стосується кредитного ризику, тут ключовим є кредитний рейтинг. Це дозволяє оцінити, наскільки ймовірно, що позичальник не зможе виконати свої зобов'язання. Кредитний спред також допомагає зрозуміти, наскільки високий ризик дефолту для конкретного активу або компанії. А коефіцієнт покриття відсотків показує, як добре компанія може сплачувати відсотки по своїх боргах з операційного прибутку.

Операційні ризики пов'язані з внутрішніми процесами компанії, помилками чи збоєм систем. Індикатори тут можуть бути різними: від часу простою (скільки часу система не працює через технічні проблеми) до норм помилок в операціях компанії. Це важливо, бо збої в операціях можуть призвести до значних витрат і проблем з репутацією.

Ліквідність — це здатність компанії чи інвестора швидко перетворювати активи на готівку без значних втрат. Тут часто використовуються коефіцієнти ліквідності, такі як поточна ліквідність чи швидка ліквідність, щоб оцінити, як компанія може покрити свої короткострокові зобов'язання.

Для ринкових ризиків важливо стежити за волатильністю ринку та індексами, як-от VIX — індекс волатильності, який дає уявлення про те, наскільки нервовою є ринкова ситуація. Зміни процентних ставок та рівень інфляції теж є важливими

індикаторами, оскільки ці фактори можуть суттєво впливати на економічну ситуацію та ринок в цілому.

Політичні та соціальні ризики також мають свої індикатори, як-от рівень політичної нестабільності або регуляторні зміни, які можуть створювати додаткові загрози для бізнесу чи інвестицій. Чим більше змін у політичній ситуації або в законодавстві, тим вищий рівень ризику.

Усі ці індикатори разом допомагають створювати загальну картину ризиків, з якими можуть зіткнутися компанії чи інвестори, і дозволяють краще підготуватися до можливих непередбачуваних ситуацій. Вони не дають точної гарантії, але дають можливість оцінити потенційні загрози й бути готовими до них.

Важливим є регулярний моніторинг та оновлення прогнозів. Прогнози мають оновлюватися щомісяця або щоквартально, залежно від динаміки ситуації. Для прогнозування доцільно використовуються дані Держстату, НБУ, Мінфіну, міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк) тощо.

Інструменти для прогнозування наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Інструменти прогнозування за рівнями економічної діяльності

Рівень	Інструменти/методи
Держава	Моделі макропрогнозування, фінансові сценарії
Бізнес	Аналіз cash-flow, сценарії попиту/пропозиції
Інвестори	Суверенні рейтинги, CDS, політичні ризики

*Джерело: розроблено автором*

Інструменти макро- та мікроекономічного прогнозування допомагають зрозуміти, як можуть розвиватися економічні процеси, від загального стану економіки до конкретних компаній чи ринків. Для макро економічних прогнозів часто використовують моделі, які допомагають передбачити загальні тенденції, наприклад, зростання ВВП, рівень безробіття, інфляцію чи валютні курси.

Один з таких інструментів — моделі економічного зростання, які дозволяють побачити, як впливають на економіку фактори (капіталовкладення або розвиток технологій). Наприклад, модель Солоу допомагає прогнозувати, скільки економіка може зрости в довгостроковій перспективі, зважаючи на ці фактори. Якщо ж ми хочемо передбачити, як зміни в окремих секторах економіки впливають на все суспільство, використовуються моделі загального рівноваги (CGE), які дозволяють оцінити вплив змін на економіку в цілому.

Для короткострокових прогнозів часто застосовують DSGE моделі, які аналізують, як економіка реагує на різні шоки, як зміни в грошово-кредитній політиці чи зовнішні кризи. Вони допомагають зрозуміти, що відбуватиметься в економіці найближчим часом.

Що стосується мікроекономічного прогнозування, то тут йдеться про аналіз окремих ринків або компаній. Для цього часто використовуються моделі попиту і пропозиції, щоб зрозуміти, як зміни цін чи інших факторів можуть вплинути на обсяг продажів чи виробництва. Якщо, наприклад, компанія хоче оцінити, як зросте попит на її продукт при зниженні ціни, або як конкуренти реагуватимуть на зміни в ринкових умовах, такі моделі можуть дати чітку картину.

Існують також моделі для оцінки ціноутворення, особливо на ринках, де є кілька великих гравців, як у випадку з олігополією. Вони дозволяють прогнозувати, як компанії встановлюватимуть ціни, враховуючи свої витрати, попит і конкурентів.

Моделі ринкової структури ще більше уточнюють прогнозування на різних типах ринків — від чистої конкуренції до монополії. Це дозволяє оцінити, як зміняться ціни та обсяги продажів залежно від типу ринкової ситуації.

Ще однією важливою частиною мікроекономічного прогнозування є оцінка витрат і прибутків. Компанії часто використовують різні методи, щоб передбачити, скільки вони можуть заробити, враховуючи витрати на виробництво, ціни на сировину та інші фактори.

Не менш важливими є інструменти для оцінки вартості активів, такі як моделі дисконтованих грошових потоків (DCF). Вони допомагають оцінити, скільки компанія може заробити в майбутньому, порівнюючи ці майбутні доходи з їх теперішньою вартістю.

Мікроекономічні інструменти також включають моделі, що прогнозують зміну споживчих уподобань, що особливо важливо для компаній, які хочуть адаптувати свої маркетингові стратегії та продукцію відповідно до змін в поведінці споживачів.

Таким чином, інструменти макро- та мікроекономічного прогнозування дозволяють робити передбачення про майбутній розвиток економіки або конкретних ринків. Хоча методи прогнозування можуть бути дуже різними, вони завжди мають на меті допомогти зрозуміти, як різні чинники впливають на економічні процеси та приймати більш обґрунтовані рішення.

Отже, воєнний стан викликав масштабні зміни в економіці України як на макро- так і на мікрорівні, що, в свою чергу, збільшило ризики економічної, інвестиційної та фінансової діяльності. Виявлення та прогнозування цих ризиків є умовою виживання бізнесу в сучасних українських реаліях. Функціонування підприємств пов'язане з ідентифікацією ризиків, побудовою сценаріїв та моделюванням.

**Висновки та перспективи подальших досліджень:** Військова агресія росії викликала масштабні зміни в економіці України, зокрема падіння ВВП, руйнування інфраструктури та промисловості, зростання державних витрат на оборону, зростання інфляції, скорочення експорту, зменшення робочої сили тощо. В таких умовах посилюються фінансові, операційні, інвестиційні, логістичні, соціальні та політичні ризики.

Прогнозування ризиків має здійснюватися поетапно: ідентифікація ризиків, побудова сценаріїв (як правило, оптимістичного, базового та реалістичного) та моделювання. При цьому доцільне використання, зокрема, економетричних та фінансових моделей.

Кожному виду ризику відповідає набір індикаторів для його виявлення та попередження. Так, для валютного ризику це резерви НБУ та попит на валюту, для соціального – рівень безробіття та кількість ВПО тощо. Особливо важливим є регулярний моніторинг та оновлення прогнозів з використанням відповідного інструментарію.

Подальші дослідження можуть бути направлені на розробку економетричних моделей прогнозування макро- та мікроекономічних показників, що матимуть механізми врахування різних видів ризиків та оновлення прогнозів у випадку раптової зміни ситуації.

## Список літератури

1. Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем: монографія / О.І. Черняк [та 75 інших] / за редакцією О.І. Черняка, П.В. Захарченка. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 383 с.
2. Бабайлов В., Курденко О. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>.

3. Братусь О.В. Методи прогнозування нестационарних часових рядів на основі двобічного експоненційного згладжування та оптимальної фільтрації: дис.... канд.техн.наук: 01.05.04. Київ, 2019. 194 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29643> (дата звернення: 20.04.2024).
4. Гуськова В.Г. Методи і моделі інтелектуального аналізу даних для оцінювання фінансових ризиків: дис. докт.філос.: 122. Київ. 2020. 197 с.
5. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
6. Домарадзька Г.С., Гладун Т.М., Фещур Р.В. Прогнозування і макроекономічне планування: навчальний посібник. Львів: Видавництво "Магнолія 2006". 2021. 210 с.
7. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
8. Ковальчук О.Я. Математичне моделювання та прогнозування в міжнародних відносинах: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 411 с.
9. Кравченко В. Управління фінансово- економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 3. С. 82- 102
10. Мирошніченко Г.Б., Марина, А.С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>.
11. Олексюк М.І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2013. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> (дата звернення: 20.04.2024).
12. Ризик менеджмент як інструмент управління ризиками | EDIN. EDIN URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (дата звернення: 18.04.2024).
13. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4 (2). С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8).
14. Стешенко О. Д. Ризикологія: навч. посіб. Харків, 2019. 180 с.
15. Федулова І.В. Стратегія ризик- менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
16. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №2(1). URL: <https://elar.khmmu.edu.ua/server/apicore/bitstreams/a90dfcd8-1549-46cc-aa93-65c6a48df143/content> (дата звернення: 20.04.2024).
17. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
18. Bigga Thomas. Predictive Analytics im Multiprojektmanagement: Entwicklung eines Forecasting-Modells im Anlagenbau. Stuttgart: Institut für Baubetriebslehre, 2019. 165 с.

## References

1. Cherniak, O.I., & Zakharchenko, P.V. (2019). Current problems of forecasting the development of socio-economic systems. Melitopol: Vydavnychi budynok Melitopolskoi miskoi drukarni. [in Ukrainian].
2. Babailov, V., & Kurdenko O. (2022). From Risk Management to Risk Economics. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>.
3. Bratus, O.V. (2019). Methods for forecasting non-stationary time series based on two-sided exponential smoothing and optimal filtering. Candidate's thesis. Kyiv. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29643> [in Ukrainian].
4. Huskova, V.H. (2020). Methods and models of intellectual data analysis for financial risk assessment. Doctoral thesis. Kyiv. [in Ukrainian].
5. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019). Project management: risk and change management in decision-making processes. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A. [in Ukrainian].
6. Domaradzka, H.S., Hladun, T.M., & Feshchur, R.V. (2021). Forecasting and macroeconomic planning. Lviv: Vydavnytstvo "Mahnolia" [in Ukrainian].
7. Dubrova, O.S. (2012). A modern view on risk management as an important component of enterprise management system. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 1(8), 446–452. [in Ukrainian].
8. Kovalchuk, O. Ia. (2019). Mathematical modeling and forecasting in international relations. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].

9. Kravchenko, V. (2017). Managing financial and economic risks of enterprises based on a long-term development model. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3, 82-102. [in Ukrainian].
10. Myroshnychenko, H.B., & Maryna, A.S. (2023). Risk management of entrepreneurial structures: theoretical aspect. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, 27, 58-63. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>.
11. Oleksiuk, M.I. (2013). Adaptive approach to risk management in trading enterprises. *Efektivna ekonomika*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> [in Ukrainian].
12. Risk management as a risk management tool. (2024). EDIN. <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> [in Ukrainian].
13. Semenova, S.M. (2020). Classification of risks: a systematic approach for management. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(2), 42-51. [https://org10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://org10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8) [in Ukrainian].
14. Steshenko, O.D. (2019). Riskology. Kharkiv [in Ukrainian].
15. Fedulova, I.V. (2019). Risk management strategy. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini*, 1, 65-74. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> [in Ukrainian].
16. Tsvihun, T.V. (2017). Risk management strategy at the enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2(1). <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a90dfcd8-1549-46cc-aa93-65c6a48df143/content> [in Ukrainian].
17. Chernyshova, L.I., Bondar, K.R., & Krasilovska, L.O. (2024). Features of risk management under martial law: behavior models of modern enterprises. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3-4(316-317), 126-136. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf> [in Ukrainian].
18. Bigga, Thomas. (2019). *Predictive Analytics in Multi-Project Management: Development of a Forecasting Model in Plant Engineering*. Stuttgart: Institute for Construction Management [in German].

**Maksym Zahreba**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

**Viktoriia Vyshnevska**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Iryna Zahreba**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

*Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Features of Forecasting Economic Risks under Martial Law**

The article examines the large-scale changes that have occurred in the Ukrainian economy under the influence of Russia's large-scale military aggression, as well as the associated uncertainties and risks that affect the modeling and forecasting of economic indicators at the macro and micro levels. Such changes include, in particular, a drop in GDP, destruction of infrastructure and industry, an increase in state defense spending, a change in the budget structure, inflation and exchange rate policy, a significant reduction in exports, mass migration and changes in the labor market, etc.

These factors cause an increase in economic risks. In particular, the budget deficit, the risk of increasing debt burden and exchange rate fluctuations are financial risks at the macro level. Physical destruction of assets, targeted attacks on energy infrastructure, loss of personnel due to mobilization and migration are operational business risks at the enterprise level. Investment risks are considered separately, in particular, the loss of investors and problems with legal guarantees; logistical risks, such as blocking transport routes; social risks, namely, the growth of poverty and inequality, the loss of human capital due to the emigration of skilled workers, etc. A separate group is made up of political risks, resource depletion, corruption against the background of international aid, etc.

The stages of the process of forecasting economic risks in modern Ukrainian conditions are considered. Its first stage is the identification of risks: which of them are the most relevant and who is exposed to them. This is followed by the construction of scenarios - basic, pessimistic and optimistic. The next stage is modeling using, in particular, SWOT analysis and VAR models. Early warning indicators for different types of risk are considered separately. For example, the NBU reserves and demand for currency are indicators of currency risk, and the unemployment rate and the number of IDPs are indicators of social risk. At the end, the need for regular monitoring and updating of forecasts is indicated and forecasting tools are presented.

**macroeconomic forecasting, financial risks, social risks, early warning indicators, scenario building**

*Одержано (Received) 20.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.04.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658.7:004.8:343.352

JEL Classification: D73, O33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.17-25](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.17-25)

А.А. Немненко

О.В. Щельник

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Роль прозорості алгоритмів у сфері торговельного менеджменту як інструменту зниження корупційних ризиків у В2В-закупівлях

Мета статті зумовлена необхідністю оцінити вплив прозорості алгоритмів, штучного інтелекту та автоматизації на зниження корупційних ризиків у сфері В2В-закупівель. Дослідження спрямоване на визначення особливостей функціонування цифрових закупівельних платформ, таких як ProzoGo і SAP Ariba, у контексті підвищення ефективності антикорупційних заходів у торговельному менеджменті. Особлива увага приділяється аналізу потенціалу алгоритмічної прозорості як механізму попередження неформальних домовленостей і корупційних практик в українських реаліях.

У межах дослідження проведено системний аналіз нормативно-правових актів, функціональних можливостей автоматизованих закупівельних систем і міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій у сфері закупівель. Застосовано методи кейс-стаді, контент-аналізу та порівняльного аналізу, що дозволило виявити ключові переваги цифровізації процесів, зокрема підвищення прозорості, підзвітності та контролю. Водночас досліджено бар'єри ефективного впровадження, які пов'язані з технічними складнощами, низьким рівнем цифрової підготовки персоналу і законодавчими обмеженнями. досліджено вплив впровадження цифрових алгоритмів на динаміку взаємодії між учасниками ринку, а також на формування етичних стандартів у сфері закупівель. Увагу приділено адаптації технологій до специфіки малого та середнього бізнесу, який часто стикається з додатковими перешкодами у цифровізації.

Отримані результати свідчать про значний потенціал застосування штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів у зменшенні корупційних ризиків у В2В-закупівлях. Водночас успіх цифровізації залежить від комплексного підходу, що передбачає підвищення кваліфікації учасників процесу, розвиток технологічної інфраструктури і адаптацію нормативної бази. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних рекомендацій для оцінки ефективності прозорості алгоритмів та удосконаленні стратегій цифрової трансформації в торговельному менеджменті. А також можуть розкрити нові інструменти, що сприятимуть зростанню прозорості і підвищенню рівня довіри між партнерами в В2В-сегменті.

**корупційні ризики, антикорупційні технології, В2В-закупівлі, цифровізація торгівлі, штучний інтелект, автоматизація закупівель, торговельний менеджмент.**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання прозорості алгоритмічних рішень, що використовуються в управлінні торговельною діяльністю, набуває особливої актуальності. Зокрема, сфера В2В-закупівель, яка є критичною для забезпечення ефективності бізнес-процесів, досі залишається вразливою до корупційних проявів, особливо у країнах із нестабільною інституційною системою та низьким рівнем контролю за дотриманням етичних норм. Використання автоматизованих систем та штучного інтелекту декларується як засіб мінімізації людського чинника, підвищення прозорості та усунення неформальних практик, однак практичне впровадження таких рішень супроводжується низкою проблем.

Проблематика полягає у відсутності чітких підходів до оцінки прозорості алгоритмів та їх реального впливу на зниження корупційних ризиків. Більшість цифрових платформ не забезпечують достатнього рівня зрозумілості прийнятих ними рішень для кінцевих користувачів, що створює нові виклики у сфері довіри, підзвітності та безпеки. Окрім того, технічні, правові та організаційні бар'єри перешкоджають масштабному впровадженню інновацій, особливо у малих та середніх підприємствах.

Таким чином, дослідження прозорості алгоритмічних рішень у торговельному менеджменті та їхнього антикорупційного потенціалу має як теоретичне, так і прикладне значення. Воно відповідає актуальним викликам розвитку цифрової економіки, а також сприяє формуванню ефективних практик електронної взаємодії, що ґрунтуються на принципах відкритості, відповідальності та доброчесності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні роки засвідчили зростаючу увагу науковців до проблем цифровізації підприємств, управлінських процесів і протидії корупції в економіці. Зокрема, у працях Давиденко Н., Буряк А. і Ключки О. [1] розкрито тенденції цифровізації фінансового менеджменту, які визначають сучасний вектор управлінських рішень, тоді як Зуб П. і Калач Г. [3], а також Шевченко І і Переселков В. [10] акцентують на трансформації бізнес-процесів та підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. У роботах Ільченка В., Кулькіної Г. та Шевчука В. [4; 11] досліджується роль штучного інтелекту в інноваційних перетвореннях підприємств, зокрема – його застосування для автоматизації торговельних функцій.

Водночас низка досліджень зосереджена на питаннях боротьби з корупцією в бізнес-середовищі. Наприклад, Добрянська Н. [2] аналізує правові механізми запобігання корупції в Україні, а Фляджинська О. [7] – особливості корупційних ризиків у підприємницькому секторі. Праці Цимбаленка Я. і Карпенка О. [8] подають цифрові інструменти запобігання корупції як перспективний напрям державної політики, у той час як Шалева О. [9] і Shulhan I. & Sloboda N. [14] досліджують роль електронних публічних закупівель як ефективного інструменту антикорупційного впливу. У роботі Phanindra Kumar [15] на прикладі SAP Arriba доводиться ефективність автоматизації закупівельних процесів для підвищення прозорості, підзвітності та зменшення корупційної вразливості.

Незважаючи на наявність значного наукового напрацювання у сфері цифровізації, штучного інтелекту та боротьби з корупцією, окремі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, питання прозорості алгоритмів у системах торговельного менеджменту, їх спроможності зменшувати корупційні ризики у B2B-закупівлях, а також порівняльного аналізу ефективності таких систем у контексті українських реалій поки не отримали належного теоретичного та емпіричного обґрунтування. Саме цим аспектам присвячено дану статтю, що має на меті заповнити наявну прогалину в науковому дискурсі.

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування ролі прозорості алгоритмів у сфері торговельного менеджменту як інструменту зниження корупційних ризиків у B2B-закупівлях, а також аналіз потенціалу штучного інтелекту та автоматизованих систем у забезпеченні відкритості та підзвітності процедур.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- охарактеризувати сучасні цифрові підходи до організації закупівель у B2B-секторі, зокрема з використанням платформ Prozorro, SAP Arriba;
- проаналізувати переваги та ризики алгоритмічних рішень у контексті боротьби з корупцією;
- виявити бар'єри та обмеження впровадження прозорих алгоритмів у торговельному менеджменті в Україні;
- вивчити міжнародний досвід застосування цифрових інструментів у закупівлях з акцентом на прозорість і доброчесність процедур;
- визначити перспективи подальшого розвитку цифрових інструментів для зменшення корупційних ризиків у торговельній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У XXI столітті цифровізація стала стратегічним напрямом розвитку торгівлі, кардинально трансформуючи управлінські підходи, логістику, постачання та закупівельну діяльність. Однією з найбільш інноваційних сфер змін є автоматизація закупівель у B2B-сегменті, де застосування алгоритмів, штучного інтелекту та цифрових платформ не лише оптимізує процеси, а й стає засобом запобігання корупції. Проте, попри зростаючу популярність таких систем, питання прозорості їхніх алгоритмів залишається дискусійним. Закритість логіки прийняття рішень, обмежена інтерпретованість даних, відсутність інструментів зовнішнього аудиту. Усе це може призводити до того, що автоматизація сама по собі не є гарантією доброчесності, а іноді навпаки стає інструментом прихованого лобізму.

B2B (business-to-business) — це модель ділових взаємин, за якої компанії здійснюють закупівлі, продажі товарів або надання послуг іншим підприємствам, а не кінцевим споживачам. У межах B2B-взаємодій відбувається переважна частина економічної активності, зокрема у сфері логістики, виробництва, оптової торгівлі та постачання сировини. Водночас саме цей сегмент ринку часто характеризується високим рівнем договірної складності, великими фінансовими обсягами та низьким рівнем прозорості угод, що створює сприятливі умови для неформальних домовленостей, змов та зловживань при проведенні закупівель [9].

У сучасних умовах автоматизовані платформи, такі як Prozoogo, SAP Ariba та інші, використовуються для зниження суб'єктивного впливу на процес прийняття рішень. Проте вітчизняна практика ще далека від повної реалізації потенціалу прозорих алгоритмів. Дослідження Ільченка В. М. та Ільченко К. С. підкреслює, що ефективність використання цифрових рішень наряду залежить від рівня їх пояснюваності (explainability), що є одним із основних викликів у контексті етики штучного інтелекту [4].

Успішний міжнародний досвід підтверджує необхідність законодавчого та етичного регулювання алгоритмічної прозорості. Наприклад, у Канаді впроваджено систему оцінки алгоритмічного впливу (Algorithmic Impact Assessment), яка передбачає аналіз ризиків ще до впровадження системи, прозорість логіки рішень та обов'язковість незалежного аудиту [12]. Подібні вимоги реалізовані також в Естонії та Нідерландах, де державні та приватні компанії зобов'язані оприлюднювати пояснення до результатів, отриманих за допомогою автоматизованих систем.

Іншим прикладом є алгоритмічний аудит, який застосовується у Європейському Союзі в рамках загального регламенту про захист даних (GDPR), що передбачає право користувачів на пояснення рішень, прийнятих автоматизованими системами (право на «explainability»). У контексті цифрових закупівель це означає, що платформи мають забезпечити не лише доступ до кінцевих результатів, а й можливість перевірити логіку прийняття рішень, що підвищує довіру та знижує ризики корупції.

Підняття теми прозорості алгоритмів у B2B-закупівлях є надзвичайно важливим, оскільки сучасні інструменти автоматизації та штучного інтелекту дедалі активніше використовуються у торговельному менеджменті, зокрема на платформах електронної комерції (як-от Prozoogo, SAP Ariba та ін.). Однак відсутність зрозумілих, відкритих механізмів роботи таких систем часто породжує недовіру з боку бізнесу, що стримує цифрову трансформацію та не дозволяє повною мірою реалізувати антикорупційний потенціал нових технологій. Отже, дослідження впливу прозорих алгоритмів на рівень корупційних ризиків у B2B-сфері є як науково обґрунтованим, так і практично доцільним напрямом.

У цьому контексті важливою є критична оцінка функціонування таких платформ, як Prozoogo – приклад національної електронної системи публічних закупівель в Україні, що базується на принципах відкритості даних та рівного доступу.

Система дійсно вважається успішною антикорупційною реформою, але її можливості застосування в приватному B2B-секторі обмежені [14]. Натомість SAP Ariba – міжнародна хмарна платформа, орієнтована саме на B2B-комунікації – забезпечує комплексну автоматизацію циклу закупівель, має вбудовані алгоритми ризик-менеджменту, історію постачальників, моніторинг репутаційних індикаторів і модулі аудиту. Усе це дає змогу підприємствам не лише пришвидшити процеси, а й знизити імовірність корупційних змов, маніпуляцій або неформального тиску [15].

Для кращого розуміння можливостей та обмежень доцільно порівняти ці дві провідні системи. У таблиці 1 наведено основні відмінності та переваги кожної з них у контексті антикорупційних заходів та формування доброчесності.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика основних цифрових платформ для B2B-закупівель та їх антикорупційний потенціал

Критерії	Prozorro	SAP Ariba
Тип платформи	Державна електронна система публічних закупівель	Комерційна хмарна платформа для B2B-закупівель
Прозорість алгоритмів	Відкритий доступ до процедур та результатів торгів	Закрита логіка алгоритмів, часткові звіти
Можливість аудиту	Публічний моніторинг, доступ громадськості	Вбудовані інструменти внутрішнього аудиту
Запобігання корупції	Жорсткі регуляції, публічність даних	Автоматизовані механізми ризик-менеджменту
Доступність для малого бізнесу	Висока (безкоштовна участь)	Переважно для середніх і великих компаній
Підтримка користувачів	Державна підтримка, навчальні ресурси	Професійна технічна підтримка, тренінги
Рівень інтеграції з іншими системами	Обмежена	Висока, можливість інтеграції з ERP- та CRM-системами

*Джерело: розроблено авторами на підставі [4, 10, 14, 15]*

Обидві платформи демонструють вагомий потенціал для підвищення антикорупційної доброчесності, але працюють у різних сегментах і мають свої унікальні переваги. Prozorro забезпечує максимальну відкритість і громадський контроль, що сприяє зниженню корупції у публічних закупівлях. SAP Ariba пропонує гнучкі, автоматизовані рішення для бізнес-середовища з акцентом на внутрішній аудит і управління ризиками, що важливо для приватного сектору. Розуміння цих відмінностей допоможе компаніям вибрати оптимальні інструменти для забезпечення прозорості і доброчесності у своїх закупівельних процесах.

Відповідно до загальнодоступних спостережень і публічних оцінок у професійному середовищі, автоматизація електронних закупівель сприяє підвищенню прозорості й зниженню корупційних проявів. За даними Transparency International Ukraine, 80 % учасників Prozorro задоволені зручністю роботи з платформою, і 41 % взагалі не зафіксували жодного прояву корупції в ній, тоді як ще 29 % зазначили зниження корупційних інцидентів порівняно з попередньою ручною системою. У той же час 24 % респондентів усе ж фіксували порушення, але загалом довіра до цифрових закупівель поступово зростає. Подібну тенденцію демонструє досвід відкритих даних щорічних публічних закупівель – відкритий доступ до алгоритмів і результатів електронних рішень стимулює розвиток аналітики, контролю та громадського моніторингу [13].

В українських реаліях існує низка структурних бар'єрів для запровадження повноцінної алгоритмічної прозорості. По-перше, законодавча база не містить вимог

щодо розкриття логіки роботи комерційних цифрових систем у B2B-сфері. По-друге, більшість компаній не мають штатних фахівців, здатних провести аудит алгоритмічних рішень або оцінити їхній вплив на конкурентне середовище. По-третє, бізнес часто сприймає автоматизацію виключно як технічну оптимізацію, а не як інструмент формування етичного середовища. Це призводить до того, що навіть сучасні платформи застосовуються без урахування стандартів прозорості та доброчесності.

Важливим є питання довіри користувачів до автоматизованих платформ. Як зазначають Цимбаленко Я. Ю. та Карпенко О. В. саме обмежене розуміння логіки прийняття рішень та відсутність механізмів оскарження результатів формують головні бар'єри для широкого впровадження [8]. Ці проблеми посилюються браком підготовлених фахівців у сфері цифрового менеджменту, про що також свідчать дослідження Давиденка Н. і Буряка А., які акцентують на нерівномірному рівні цифрової грамотності у менеджерів різних підприємств [1].

Попри значні переваги автоматизації закупівель у B2B-сфері, реальний рівень впровадження таких рішень в Україні залишається досить низьким. Це пов'язано не лише з технічними або фінансовими обмеженнями, а й з людським фактором. Бізнес, особливо малий та середній, часто не має достатньої інформації про принципи роботи автоматизованих платформ, або ж навпаки – має негативний досвід, коли автоматизоване рішення виглядало непрозорим чи несправедливим. Саме тому довіра до алгоритмів формується не лише через технічну якість, а й через відкриту комунікацію, підтримку користувачів, зрозумілий інтерфейс і приклади реальних кейсів, де цифровізація справді допомогла уникнути упереджених рішень чи корупційних дій.

У деяких підприємствах, які все ж спробували автоматизувати закупівлі, на перших етапах виникало нерозуміння: як саме система обирає найкращого постачальника, чому певні заявки автоматично відсікаються, які параметри мають найбільший вплив. Це вказує на те, що прозорість алгоритму – це не лише відкритий код чи звіт, а й здатність пояснити логіку вибору в доступний спосіб. Тут важливо, щоб платформи надавали не тільки результат, а й коротке пояснення або обґрунтування, яке буде зрозумілим і для менеджера, і для керівника закупівель, і для бухгалтера.

Ще один напрям дослідження, який варто продовжити – це навчання персоналу. Часто проблеми впровадження цифрових рішень виникають саме через брак підготовки. Працівники бояться, що їхню роль у прийнятті рішень зменшать, або що помилка системи призведе до відповідальності з їхнього боку. Водночас при правильному підході автоматизація навпаки зменшує навантаження, підвищує точність і дає змогу зосередитися на стратегічних задачах. У майбутньому було б корисно розробити типові навчальні модулі для торговельних підприємств, які допоможуть пояснити не лише технічну частину, а й управлінські вигоди алгоритмічної прозорості.

Також ще досить слабо дослідженим залишається питання впливу алгоритмів на ринкову поведінку: зміна конкуренція між постачальниками, якщо вони знають, за якими критеріями їх оцінюють; напрямки адаптації стратегії, щоб «підійти» під логіку системи. Усе це створює нові виклики і для розробників платформ, і для менеджерів підприємств. Адже прозорість – це не тільки контроль, а й нові правила гри, які вимагають адаптації всієї екосистеми бізнесу.

Таким чином, тема прозорості алгоритмів у B2B-закупівлях є складною, багатовимірною та актуальною. Її вивчення потребує не лише технічного аналізу, а й розуміння людських, організаційних і навіть психологічних чинників. Подальші дослідження можуть охопити питання ефективності впровадження алгоритмічних систем у різних галузях, аналіз впливу цифровізації на корупційні ризики в динаміці, а

також оцінку рівня готовності малого бізнесу до переходу на повністю прозорі цифрові моделі взаємодії.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що прозорість алгоритмів у B2B-закупівлях є ключовим фактором довіри, зниження корупційних ризиків та формування сталого торговельного партнерства. Ефективна цифрова система повинна не лише автоматизувати процеси, а й надавати доступ до логіки прийняття рішень, дозволяти користувачу перевіряти правильність ранжування постачальників, а також забезпечувати незалежний моніторинг. Таким чином, подальший розвиток торговельного менеджменту потребує не лише технологічного вдосконалення, а й нормативного регулювання алгоритмічної доброчесності, створення методик аудиту та активізації державних і галузевих ініціатив у сфері цифрової етики.

З огляду на проведене дослідження, доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій, що можуть слугувати орієнтиром для бізнесу, розробників цифрових платформ і державної політики у сфері B2B-закупівель:

- розробка стандартів прозорості алгоритмів. Доцільно на рівні державної політики ініціювати розробку методичних рекомендацій або настанов щодо пояснень та підзвітності алгоритмічних систем у B2B-секторі, що передбачатимуть вимоги до структури рішень, обґрунтування вибору постачальника, а також доступу до звітів про хід закупівельного процесу;

- запровадження незалежного алгоритмічного аудиту. Необхідно створити умови для періодичної оцінки логіки функціонування закупівельних систем сторонніми експертами або аудиторами. Такий аудит може виявити потенційні викривлення у виборі постачальників або необ'єктивність в алгоритмічній оцінці пропозицій;

- підвищення цифрової грамотності персоналу. Варто інвестувати у навчання менеджерів з постачання, IT-фахівців і керівників підприємств основам роботи з автоматизованими платформами та принципам алгоритмічної етики. Це підвищить довіру до технологій і зменшить ризики неправильного або формального використання систем;

- розробка прозорих інтерфейсів користувача. Цифрові платформи мають забезпечити користувачам доступні пояснення до прийнятих рішень: чому саме цей постачальник отримав вищу оцінку, які критерії спрацювали, як можна оскаржити результат тощо. Такі кроки сприятимуть підвищенню довіри з боку бізнесу;

- створення типових кейсів впровадження. На основі досвіду Prozorro, SAP Ariba та інших платформ доцільно розробити збірники типових ситуацій, у яких цифрові рішення дозволили запобігти корупційним проявам або підвищити ефективність закупівель. Це допоможе іншим компаніям краще зрозуміти можливості цифрової трансформації;

- формування нормативної підтримки B2B-цифровізації. Потрібна ініціатива з боку державних органів щодо вдосконалення законодавчої бази, зокрема із закріпленням обов'язкових вимог до відкритості алгоритмів, механізмів відповідальності за маніпуляції з алгоритмічними рішеннями та захисту прав постачальників;

- міжгалузевий обмін досвідом. Рекомендується створити платформу для обміну кращими практиками між підприємствами з різних секторів – ритейл, логістика, HoReCa, виробництво – щодо прозорості автоматизації закупівель і оцінювання її антикорупційного ефекту.

Ці рекомендації можуть стати основою для подальших дослідницьких ініціатив, а також слугувати орієнтиром для підприємств, які прагнуть поєднати ефективність цифрових технологій із принципами доброчесності у торговельному менеджменті.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** У результаті проведеного дослідження встановлено, що прозорість алгоритмів у сфері торговельного менеджменту, зокрема в B2B-закупівлях, є визначальним чинником для зниження корупційних ризиків, підвищення довіри до цифрових рішень та формування етичного бізнес-середовища. Автоматизація процесів, зокрема за допомогою платформ типу Prozorro та SAP Ariba, відкриває значний потенціал для покращення ефективності закупівель, однак сама по собі не є гарантією доброчесності. Відсутність пояснюваності алгоритмів, дефіцит цифрової грамотності серед персоналу та брак інституційної підтримки залишаються бар'єрами на шляху до справді прозорої цифрової трансформації.

Доведено, що успішна цифровізація закупівель має супроводжуватись не лише технічними рішеннями, а й комплексною системою нормативного регулювання, доступністю до логіки прийняття рішень, навчанням персоналу та створенням зрозумілих стандартів алгоритмічної доброчесності. Важливу роль також відіграє формування довіри до цифрових інструментів через інтерпретованість результатів, наявність механізмів оскарження та можливість зовнішнього аудиту.

Отже, можна стверджувати, що штучний інтелект і автоматизація сприяють зменшенню корупції у B2B-закупівлях за умови дотримання принципів алгоритмічної прозорості, пояснень рішень, наявності механізмів зовнішнього аудиту та нормативного регулювання. Самі по собі цифрові технології не гарантують доброчесності, проте їх правильне впровадження, поєднане з етичним використанням та інституційною підтримкою, здатне суттєво знизити рівень корупційних ризиків і сформуванати нові стандарти довіри у сфері торговельного менеджменту.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у детальному вивченні економічного ефекту від впровадження прозорих алгоритмів у різних секторах B2B-торгівлі, розробці типових кейсів для навчання персоналу, а також в оцінці впливу алгоритмічної логіки на конкурентну поведінку постачальників. Доцільним є також проведення кількісних і якісних досліджень щодо рівня готовності малого та середнього бізнесу до інтеграції цифрових платформ, вивчення бар'єрів їх впровадження на регіональному рівні та розробка індикаторів оцінювання доброчесності цифрових закупівель.

## Список літератури

1. Давиденко Н., Бурак А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 417–422. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>.
2. Добрянська Н. Особливості правового механізму запобігання корупції в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-355-364](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-355-364).
3. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
4. Ільченко В. М., Ільченко К. С., Кулькіна Г. С. Інновації та штучний інтелект в підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 40. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-06>.
5. Капліна А. І. Роль менеджменту для розвитку малого бізнесу. *Agrosvit*. 2023. № 11. С. 32–35. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.11.32>.
6. Малафеев С., Іваній О. Розвиток електронних сервісів для громадян та бізнесу. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-236-248](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-236-248).
7. Фляджинська О. Корупція в сфері підприємства. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.
8. Цимбаленко Я. Ю., Карпенко О. В. Цифрові інструменти запобігання корупції. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 2. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.68>.

9. Шалева О. І. Публічні закупівлі як основа b2g-системи електронної комерції. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2022. № 65. С. 161–171. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22>.
10. Шевченко І. О., Переселков В. І. Цифровізація і підприємництво: основні аспекти сьогодення. *Time description of economic reforms*. 2025. № 4. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.14>.
11. Шевчук В., Орлов С., Гусак Л. Автоматизація бізнесу за допомогою штучного інтелекту. *Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.03.2025.003>.
12. Heinemann G. B2B eCommerce Specification. *B2B eCommerce. Wiesbaden*, 2022. P. 1–18. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38528-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38528-6_1).
13. ProZorro: ключова зброя України в боротьбі з корупцією. *Hromadske*: веб сайт. URL: <https://hromadske.ua/en/ukraine/247834-u-kyuevi-zastrelyly-pratsivnyka-sbu-cherivskyuy-kaze-shcho-tse-buv-polkovnyk> (дата звернення: 10.04.2025).
14. Shulhan I., Sloboda N. Prozorro electronic system as an effective tool to fight corruption. *Visnik Nacional'nogo universitetu «Lvivska politehnika». Seria: uridicni nauki*. 2024. Vol. 11, no. 44. P. 348–354. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.44.348>.
15. Streamlining procurement processes with SAP ariba A case study / Phanindra Kumar et al. *Universal research reports*. 2022. Vol. 9, no. 4. P. 603–620. DOI: <https://doi.org/10.36676/urr.v9.i4.1395>.

## References

1. Davydenko, N., Buriak, A., & Kliuchka, O. (2025). Digitalization of financial management of enterprises. *Stalyi rozvytok ekonomik*, (2 (53)), 417-422 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>.
2. Dobrianska, N. (2024). Features of the legal mechanism for preventing corruption in Ukraine. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (9(37)) [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-355-364](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-355-364).
3. Zub, P., & Kalach, H. (2021). Digitalization of business processes of industrial enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>.
4. Ilchenko, V. M., Ilchenko, K. S., & Kulkina, H. S. (2024) Innovations and artificial intelligence in entrepreneurship. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, (40), 43-48 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-06>.
5. Kaplina, A. I. (2023). The role of management for the development of small business. *Agrosvit*, (11), 32-35 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.11.32>.
6. Malafeiev, S., Ivani, O. (2024). Development of electronic services for citizens and busines. *Naukovi perspektyvy*, (10(52)) [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-236-248](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-236-248).
7. Fliadzhynska, O. (2020). Corruption in the field of entrepreneurship. In *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*, [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.
8. Tsymbalenko, Ya. Yu., Karpenko, O. V. (2023). Digital tools for preventing corruption. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (2), 68-73 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.68>.
9. Shaleva, O. I. (2022). Public procurement as the basis of a b2g e-commerce system. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic Sciences*, (65), 161-171 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22>.
10. Shevchenko, I. O., & Pereselkov, V. I. (2025). Digitalization and entrepreneurship: main aspects of today. *Time description of economic reforms*, (4), 115-121 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.14>.
11. Shevchuk, V., Orlov, S., & Husak, L. (2025). Business automation with the help of artificial intelligence. *Rozvytok nauk v umovakh novoi realnosti: problemy ta perspektyvy*. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.03.2025.003>.
12. Heinemann, G. (2022). B2B eCommerce Specification. In B2B eCommerce (pp. 1-18). *Springer Fachmedien Wiesbaden*. [in English]. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38528-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38528-6_1).
13. ProZorro: Ukraine's key weapon in the fight against corruption. *Hromadske*. <https://hromadske.ua/en/ukraine/247834-u-kyuevi-zastrelyly-pratsivnyka-sbu-cherivskyuy-kaze-shcho-tse-buv-polkovnyk> [in Ukrainian].
14. Shulhan, I., & Sloboda, N. (2024). Prozorro electronic system as an effective tool to fight corruption. *Visnik Natsionalnogo universytetu «Lvivska politehnika». Seria: Yurydychni nauky*, 11(44), 348–354 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.23939/law2024.44.348>.

15. Phanindra Kumar, Venudhar Rao Hajari, Abhishek Tangudu, Raghav Agarwal, Shalu Jain & Aayush Jain. (2022). Streamlining procurement processes with SAP ariba A case study. *Universal Research Reports*, 9(4), 603–620. [in English] <https://doi.org/10.36676/urr.v9.i4.1395>.

**Anastasiia Nemnenko**

**Oleksandr Shchelnyk**

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **The Role of Algorithm Transparency in Trade Management as a Tool for Reducing Corruption Risks in B2B Procurement**

The purpose of the article is to assess the impact of transparency of algorithms, artificial intelligence and automation on reducing corruption risks in B2B procurement. The study aims to identify the specifics of the functioning of digital procurement platforms, such as Prozorro and SAP Ariba, in the context of improving the effectiveness of anti-corruption measures in trade management. Particular attention is paid to analyzing the potential of algorithmic transparency as a mechanism for preventing informal arrangements and corrupt practices in the Ukrainian context.

The study includes a systematic analysis of legal acts, functional capabilities of automated procurement systems and international experience in implementing digital technologies in procurement. Case study, content analysis, and comparative analysis methods were used to identify the key benefits of digitalization, including increased transparency, accountability, and control. At the same time, the barriers to effective implementation, which are related to technical difficulties, low level of digital training of staff, and legislative restrictions, are investigated. In addition, it is relevant to study the impact of the introduction of digital algorithms on the dynamics of interaction between market participants, as well as on the formation of ethical standards in procurement. Particular attention should be paid to the adaptation of technologies to the specifics of small and medium-sized businesses, which often face additional obstacles to digitalization.

The results obtained indicate the significant potential of artificial intelligence and automated algorithms in reducing corruption risks in B2B procurement. At the same time, the success of digitalization depends on an integrated approach that involves professional development of process participants, development of technological infrastructure and adaptation of the regulatory framework. Prospects for further research include the development of methodological recommendations for assessing the effectiveness of algorithm transparency and improving digital transformation strategies in trade management. They can also reveal new tools that will help increase transparency and increase the level of trust between partners in the B2B segment.

**corruption risks, anti-corruption technologies, B2B procurement, digitalization of trade, artificial intelligence, procurement automation, trade management.**

*Одержано (Received) 10.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.04.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 330.46:658

JEL Classification: O33, M15, L21, G32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.26-35](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.26-35)

Є.М. Чабанюк, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

## Ефективне управління цифровізацію підприємств як запорука фінансової стабільності бізнесу в Україні

Стаття присвячена дослідженню актуальних проблем, з якими стикаються підприємства в часи повномасштабної війни. Визначено рівень дефіциту кадрів в країні та наведено головні п'ять причин критичної нестачі висококваліфікованого персоналу згідно з останніми опитуваннями підприємців. З'ясовано, що причини дефіциту кадрів в нашій країні докорінно відрізняються від загальносвітових трендів, саме через можливі впливи і фактори, котрі мають місце тільки під час воєнного часу. Досліджено індекс настроїв бізнесу та з'ясовано, що попри всі перепони, більшість підприємців нині оцінюють свій стан як відносно задовільний та планують і далі розвивати і розширювати свій бізнес.

Узагальнено рівень використання цифрових каналів у роботі підприємців з ранжуванням від часткового використання до повної залежності від цифрових систем. При цьому визначено, що лише третина бізнесів не використовує цифрові канали у роботі, відповідно це може вплинути на їхню конкурентоздатність на ринку, де всі економічні суб'єкти тим чи іншим чином цифровізують свою діяльність, а з іншої сторони, більшість цифровізованих підприємств у нинішні часи мають загрозу зупинки свого бізнесу через один з найвищих рівнів кіберзагроз у світі. Досліджено ланки підприємств, на які найбільше впливають відключення світла та відсутність зв'язку (продажі, виробництво та ІТ), що, у свою чергу, позначається на доходах та фінансовій стабільності. Визначені причини логістичних проблем та зниження індексу вантажообігу за останні три роки.

Наведені актуальні тренди цифрових технологій у світі для досягнення короткострокових цілей та відзначено, що більшість керівників знаних інтернаціональних компаній наразі визначають штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) разом з Інтернетом речей (IoT) найактуальнішими елементами цифровізації підприємства для збереження конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Констатовано, що незважаючи на головну проблему українських підприємств щодо критичної відсутності кадрів, основний акцент вкладання інвестицій має полягати у впровадженні новітніх цифрових технологій, перш за все, для захисту наявних інформаційних мереж та комерційної інформації з подальшим введенням автоматизованих систем для збільшення конкурентоздатності на ринку.

**цифровізація, менеджмент, методи цифровізації, кіберзахист, штучний інтелект, хмарні технології, продуктивність, Big Data, ERP, IoT, Machine learning**

**Постановка проблеми.** Щороку рівень трансформації бізнес-середовища зростає стрімкими темпами, все більше підприємств обирають стратегію цифровізації діяльності, в першу чергу, задля збільшення своєї конкурентоспроможності. Впровадження новітніх аналітичних інструментів та перевірених цифрових технологій в управління підприємством стає критично необхідним для забезпечення конкурентних переваг та виживання на ринку в цілому.

Цифровізація бізнесу сьогодні є одним із найважливіших чинників, котрий може значно вплинути на операційну і фінансову стабільність підприємства, оскільки впровадження новітніх елементів цифровізації надає змогу підвищити швидкість прийняття рішень, планувати стратегію та ризики підприємства, враховуючи всі можливі чинники у реальному часі, адаптуватися до швидкозмінного середовища. Однак організації можуть стикатися з труднощами при впровадженні новітніх технологій, які можуть негативно вплинути на роботу бізнесу, тому вірна стратегія управління процесом впровадження цифровізації стане запорукою фінансової стабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифровізація вже стала стратегічним інструментом підприємства в сучасній економічній екосистемі, тому все

більше світових та вітчизняних науковців присвячують свої праці дослідженню її методів та впливу на роботу бізнесів. Розглянемо особливості різних аспектів використання цифровізації у наукових доробках низки вчених. Так, Жосан Г.В., Кириченко Н.В. [4] у своїй роботі провели дослідження за етапами та фазами становлення цифрового бізнесу і визначили, що при впровадженні процесу цифрової трансформації після зміни кількох етапів можна простежити зростання і ускладнення цифрової архітектури бізнес-моделей. Автори підкреслюють важливість роботи над навчанням та підвищенням кваліфікації щодо цифрових компетентностей персоналу на всіх ланках підприємства. Саврас І.З., Фединець Н.І. [9], досліджуючи питання цифровізації, приходять до висновку, що процес її впровадження на підприємстві завжди супроводжується великими ризиками: кібератаками, витоком комерційної інформації, кадровим дефіцитом, зростанням безробіття, але зараз цифрова трансформація і уособлює інноваційні процеси на підприємстві, тобто це взаємопов'язані та тотожні поняття. Більшість підприємств, які обрали шлях інновацій, швидше адаптуються до умов цифрової економіки, інші ж організації, які не встигли оновити свої бізнес-моделі, – втрачають прибуток, або припиняють свою діяльність. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. [13] вивчили питання інновацій в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах і прийшли до висновку, що впровадження сучасних HRM, ERP-систем є критично важливим для роботи організації та допоможе враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника компанії, оцінити їх внесок у роботу підприємства та допоможе у прийнятті рішень, наприклад, з приводу додаткового навчання, перекваліфікації співробітників для збільшення продуктивності кожної ланки. В умовах цифрової трансформації на HR-менеджерів покладено велику відповідальність з приводу адаптації персоналу до змін у роботі компанії та формування ефективної та професійної команди фахівців. Домашенко С.В., Морозов Д.М., Пугачов В.М. [3] розглядають диджиталізацію бізнесу в умовах воєнного стану на рівні країни, визначивши напрями залучення додаткового капіталу інвестицій в Україну для фінансування цифрового розвитку, серед яких: впорядкування регуляторних норм; впровадження нових податкових пільг; розвиток інфраструктури країни для сприяння інвестиційному клімату; впровадження штучного інтелекту (ШІ) в роботу судової системи; нотаріальні процедури онлайн; окрема система оподаткування для IT-індустрії. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Грищенко А.В. [7] у своїй праці детально розглядають хронологію кібератак на інформаційні системи України, та визначають, що у воєнний час кібератаки почали частіше і більше зачіпати малий і середній бізнес, оскільки такі компанії вважають, що вони та інформація, якою ці підприємства володіють, можуть бути «не цікавими» для кіберзлочинців і через це мало переймаються інформаційною безпекою. Найчастішою небезпекою для бізнесів визначають DDoS атаки на сервери та інформаційні ресурси підприємства.

Попри значну увагу з боку дослідників, залишається недостатньою кількість емпіричних даних, пов'язаних із цифровізацією підприємств, отже, потребує більш детального розгляду та аналізу специфіка процесу цифровізації бізнес-процесів з урахуванням впливу факторів повномасштабної війни.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення актуального порядку цифровізації бізнес-процесів існуючих підприємств в контексті зростання фінансової стабільності їх діяльності, враховуючи сучасні світові тренди та нинішні виклики за часів повномасштабної війни.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація підприємства – це постійний комплексний процес, який потребує ретельного та чіткого планування і стратегічного підходу із застосуванням актуальних світових трендів. Нині, коли у всіх

секторах у світі відбувається певна цифрова трансформація – кожна компанія намагається не відставати від конкурентів і цифровізувати свою роботу першочергово.

Проаналізувавши роботи зарубіжних вчених, можна дійти висновку, що умовний порядок цифровізації ланок підприємства, які вони описують, не може у повній мірі підходити вітчизняним підприємствам, в першу чергу через виклики, які приймають на себе бізнеси під час повномасштабної війни. Тому необхідним є аналіз проблемних місць у роботі підприємств та визначення на їх основі пріоритетних секторів для першочергової цифровізації в компаніях, враховуючи виклики українських реалій в останні роки.

Розглянемо основні проблеми, які зазначає український бізнес у своїй діяльності (рис. 1). Найбільшим проблемним параметром підприємці вказують наявність кваліфікованих працівників (58%), відсутність зовнішнього фінансування (42%), безпеку бізнесу в цілому (40%), де враховуються як цифрові, так і фізичні загрози бізнесу. Далі йде конкуренція (25%), на яку впливає як вибір актуальної бізнес-моделі, так і впровадження новітніх цифрових технологій в свої бізнес-процеси. На останньому місці зазначаються проблеми із ланцюгами постачання (24%). Незважаючи на зменшення офіційного безробіття з початку 2024 року, з відновленням економіки та ростом вакантних пропозицій на ринку праці – скорочення чисельності працездатного населення впливає на кількість висококваліфікованих працівників. Міністерство економіки України дає оцінку дефіциту кадрів на ринку в 43% в останньому аналізі та опитуванні роботодавців щодо ситуації на ринку праці [8].

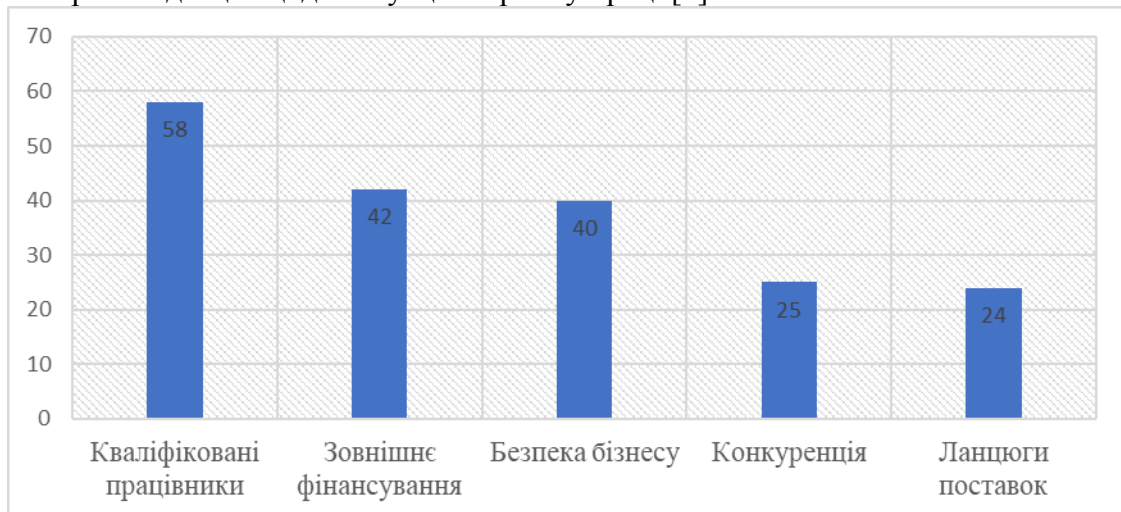


Рисунок 1 – Основні проблеми, з якими зіштовхується бізнес в Україні  
Джерело: складено на основі [8]

Основними причинами нестачі кваліфікованих працівників були визначені: мобілізація (67%); еміграція за кордон (54%); неконкурентна заробітна плата (36%); внутрішня міграція (21%). У даному випадку вирішенню проблем з нестачею кваліфікованого персоналу може посприяти впровадження цифрових технологій автоматизації бізнесу та співпраця з навчальними закладами у формуванні потрібних цифрових компетентностей здобувачів останніх курсів навчання.

Дослідивши Індекс настроїв малого бізнесу [6], в якому Європейською Бізнес-Асоціацією було опитано 4569 представників бізнесу в 2023 році, відзначимо, що не зважаючи на всі перепони, 41% підприємців оцінюють свій стан як задовільний, в той же час частка бізнесу, що повністю задоволена станом справ, зменшилась до 19%, на відміну від 2022 року, де вона була на рівні 24%. Незважаючи на це частка підприємців, які заявили про плани розширення діяльності за рік, зросла з 76% до 79%, при цьому

67% опитаних підприємців використовують саме цифрові канали для збуту своєї продукції. Нижче розглянемо частку бізнесу, що припадає на цифрові канали (рис. 2).

Як можемо бачити з рисунку 2, ще третина компаній не почала використовувати цифрові канали у своїй роботі, це в перспективі може вплинути на їх конкурентоздатність, фінансовий стан та позиції на ринку, але в них найменша ймовірність порушення роботи через цифрові загрози. У той же час більшість компаній, які вже у своїй операційній діяльності використовує цифрові елементи, знаходяться під збільшеними можливими загрозами, які можуть вплинути на функціонування підприємства.

Зовнішнє фінансування відіграє важливу роль у розвитку бізнесу в Україні, його пошук зараз стикається з низьким рівнем довіри інвесторів та високими ризиками, пов'язаними з можливими зупинками роботи чи фізичним руйнуванням бізнесу. Інвестори та фінансово-кредитні установи можуть вимагати додаткові умови та гарантії для збереження своїх коштів. Згідно статистики Національного банку [10], наразі прямі іноземні інвестиції в Україну ще на 42% менші, ніж в довоєнному 2021 році. Але за 2023 рік потік прямих інвестицій мав об'єм у 4,25 млрд. дол. і це в 7,6 разів більше, ніж у 2022 році, наявна тенденція на збільшення обсягу, але цього поки недостатньо для покриття потреб бізнесу. Задовольнити безпекові потреби інвесторів можна: релокацією бізнесу; автоматизацією виробничих процесів; посиленням енергетичної незалежності; постійною підготовкою висококваліфікованого персоналу.

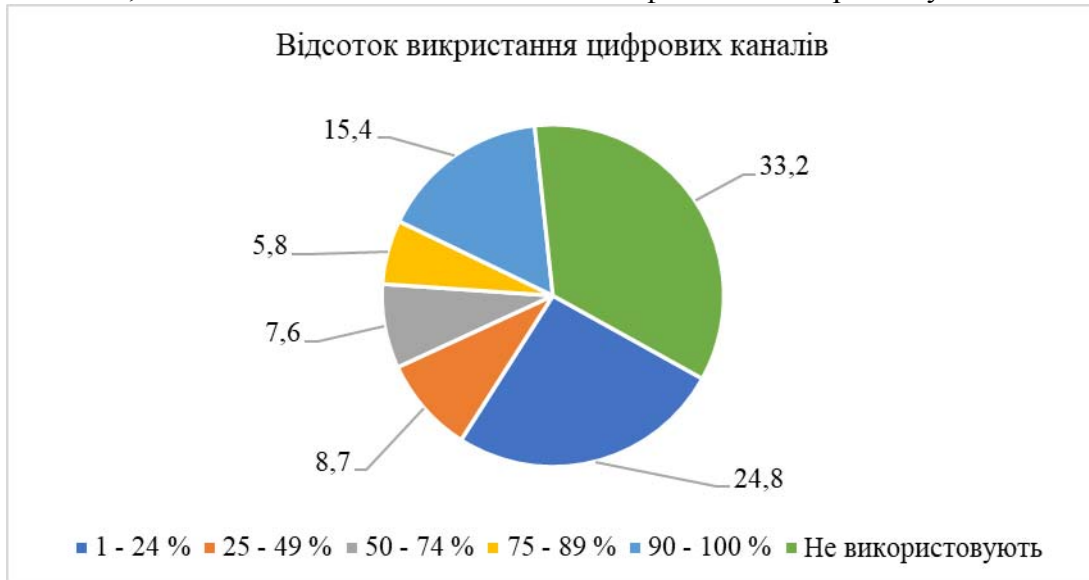


Рисунок 2 – Частка бізнесу, що припадає на цифрові канали

Джерело: складено на основі [6]

Тривалі відключення електроенергії впливають на роботу 76% компаній [12] і у 2023 році на бізнес знову чекали аварійні відключення електроенергії, які безпосередньо позначаються на функціонуванні підприємства, а особливо новітніх цифрових систем, які залежать від постійної наявності електроенергії. Якщо для стабільної роботи бізнесу достатньо забезпечити підприємство генераторами енергії, то для здійснення передачі і отримання інформації від віддалених підрозділів, постачальників, у роботі з клієнтами – потрібне постійне та стабільне Інтернет-з'єднання. Розглянемо, на які функції підприємства тривалі відключення електроенергії мають найбільший вплив (рис. 3).

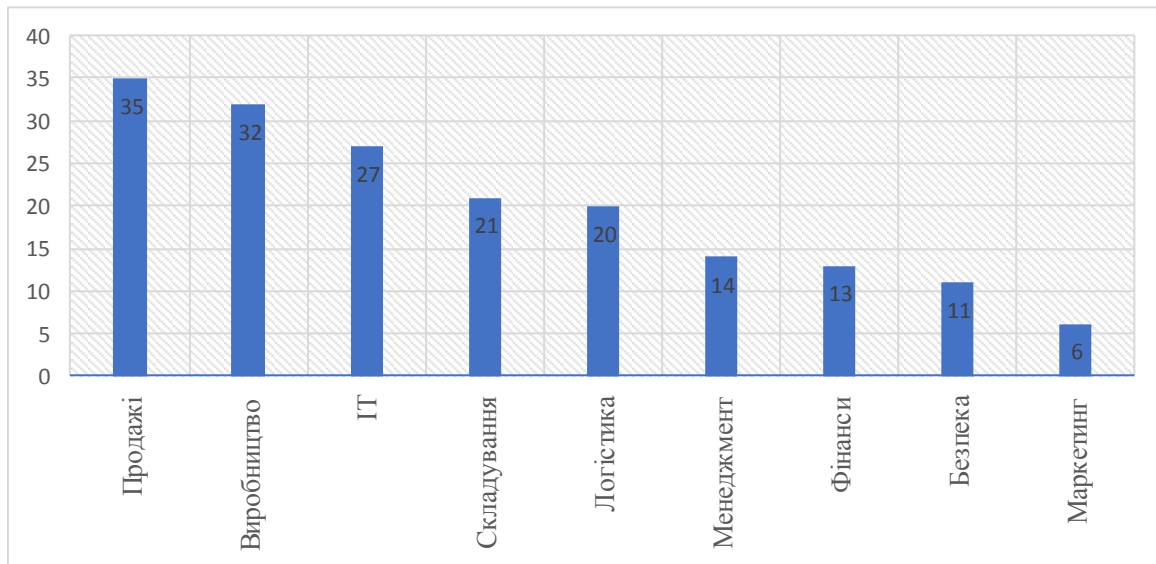


Рисунок 3 – Вплив відключення електроенергії на функції підприємства  
Джерело: складено на основі [12]

Найбільшим чином тривалі відключення електроенергії, як видно з опитування підприємств, впливають власне на продажі (35%), виробництво послуг і товарів (32%) та ІТ департамент (27%), який фактично об'єднує всі ланки роботи підприємства, тому введення цифрових рішень для забезпечення постійного безперебійного зв'язку є вагомим чинником у нинішні часи, цьому може посприяти введення новітніх комплексних цифрових рішень, які об'єднують декілька цифрових каналів зв'язку з автоматичною зміною каналів при втраті з'єднання.

Безпекові аналітики оперативного центру реагування Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку у своєму річному звіті за 2023 дослідили більше 18 млрд подій [11], серед яких більшість – це розповсюдження шкідливого програмного коду та DDoS атаки на всі можливі онлайн ресурси компаній. У порівнянні з 2022 роком кількість кіберінцидентів у відсотковому співвідношенні збільшилася на 62.5%, нехтування цифровим захистом підприємства зупиняло повністю роботу як малих підприємств, які не відносяться до державного чи військового управління, фінансової системи – у роботі банківських структур, систем переказу коштів, так і державного апарату. Тенденція залишається сталою «на зростання» і кількість зареєстрованих атак на українські підприємства збільшується, за перше півріччя 2024 р. зафіксоване зростання на 19% у порівнянні з 2023 роком [1]. Тому запровадження новітніх цифрових рішень для унеможливлення зупинки роботи підприємства та витоку критично важливої інформації – один із головних пріоритетів у нинішній час.

Щодо конкуренції, про яку 25% бізнесів заявили як проблему, це питання у воєнний час є досить складним і багатостороннім, тому що до звичайних методів мирного часу додаються багато політичних аспектів, втручання держави в певні бізнеси, наприклад, для переорієнтації виробництв під воєнні умови, спрямування держзамовлення на окремі конкретно закріплені організації, зміна законодавчої бази щодо певних конкретних підприємств, які в даний момент часу цікаві для держави – безпосередньо впливають на інші суб'єкти господарювання, які не потрапляють в поле інтересів держави і конкурувати з такими підприємствами дуже складно, що впливає на роботу і виживання бізнесу в цілому.

Аналізуючи останній глобальний технічний звіт компанії KPMG [14], приходимо до висновку, що серед провідних світових компаній, де інвестиції безпосередньо впливають на прибутковість, 57% опитаних керівників вважають

штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) одним з найважливіших напрямків цифровізації бізнесу на наступні 3 роки. Повний список актуальних світових трендів у цифровізації бізнесу, який безпосередньо буде впливати на фінансову стабільність підприємства і які потрібно приймати і в наших нинішніх умовах, сформуємо далі (рис. 4).

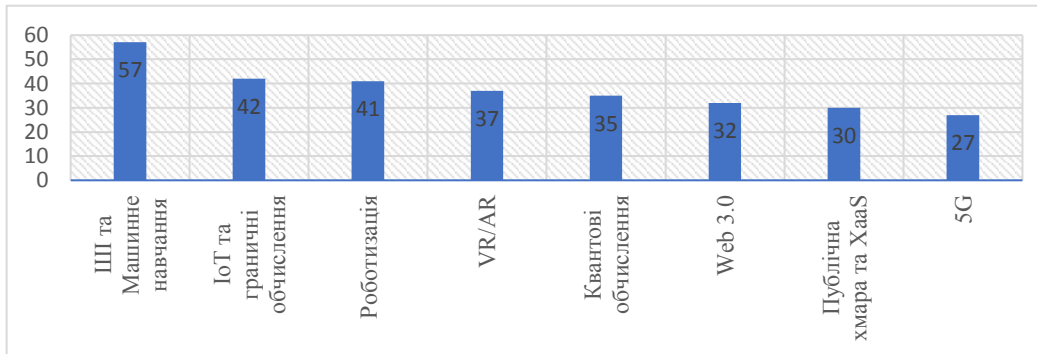


Рисунок 4 – Актуальні світові технології для досягнення короткострокових цілей компанії, %  
Джерело: складено на основі [14]

При цьому, якщо на державотворчі рішення більшість підприємств впливу не може мати, то ефективне управління цифровою трансформацією бізнесу допоможе збільшити конкурентоздатність та фінансову стабільність окремого підприємства на ринку. Впровадження світових трендів цифровізації та реалізація організаційних заходів щодо проблем, про які заявляє бізнес, має стати першочерговою стратегічною складовою в прийнятті управлінських рішень.

Ланцюги постачання, а саме всі логістичні процеси підприємств, сильно постраждали через військові дії – зміни логістичних маршрутів через руйнування шляхопроводів та транспортних вузлів, закриті кордони і ринки збуту та навіть через перейменування більше 6000 вулиць по містам і селищам України. Далі розглянемо динаміку індексу вантажообігу в Україні у порівнянні з довоєнним 2021 роком (рис. 5).

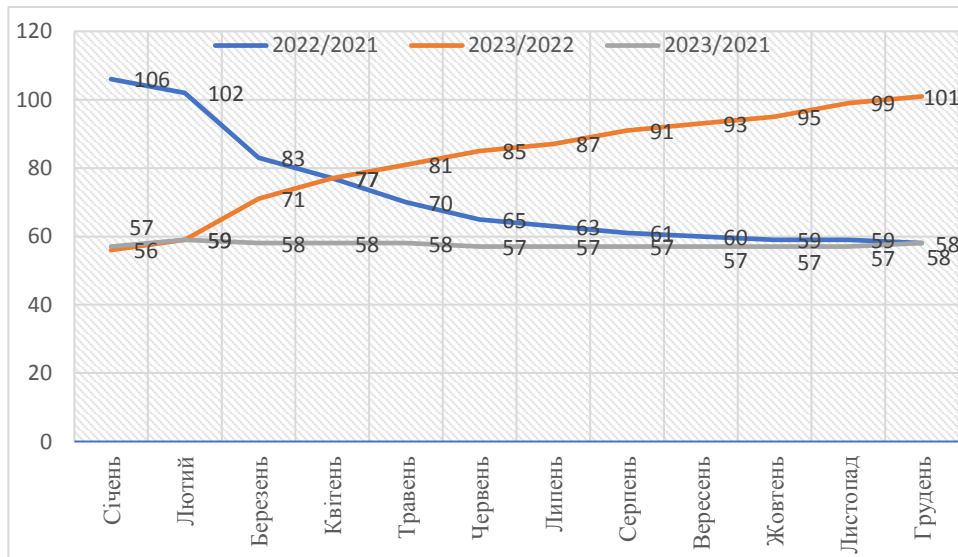


Рисунок 5 – Індекс вантажообігу в Україні у 2021-2023 рр.  
Джерело: складено на основі [5]

Зрозумілим є різке падіння вантажообігу після початку повномасштабного вторгнення в Україну, основним способом експорту нашої продукції весь час були морські порти [2], які були заблоковані більший час 2022 року та принесли близько 55.02 млрд. дол. експортних коштів у 2021 році по агропромисловому сектору, металургії, хімічній промисловості, експорту мінеральних добрив. Як можемо бачити, за підсумками 2023 року індекс вантажообігу має 58% ємності від довоєнного 2021 року і до повного відновлення ще далеко, так як цей показник залишається на відносно однаковому рівні останні півтора роки. Повітряний транспорт повністю закритий для польотів цивільної авіації, залізничний має обмеження, пов'язані з шириною колії, тому впровадження цифрових технологій у автомобільну логістичну ланку є вкрай важливим етапом у цифровізації бізнесів України та нині – пріоритетним напрямком для інвестицій.

Проаналізувавши актуальні проблеми, з якими зіштовхуються підприємці у останні роки військової агресії проти України, можемо сформулювати таблицю ефективного управління впровадженням цифровізації в компаніях, а саме цифрові елементи і методи, які першочергово мають вводитися на підприємстві з метою забезпечення безперебійної роботи, збільшення ефективності, продуктивності та фінансово стабільної роботи.

Проведемо ранжування першочерговості введення цифрових та організаційних елементів в компанії, враховуючи проблеми, про які зазначає бізнес в останні роки. Ранжування виконано з урахуванням першочерговості загроз, які в нинішні часи здатні унеможливити роботу бізнесу в цілому (табл. 1).

Таблиця 1 – Першочергові кроки цифровізації підприємств у сучасних умовах

Цифровий елемент	Причина	Пропоновані рішення
1	2	3
Кіберзахист систем підприємства, хмарні сервіси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- унеможливлення зупинки роботи підприємства і його департаментів від все більшої кількості DDoS-атак та шкідливого програмного забезпечення;</li> <li>- унеможливлення витоку комерційної інформації;</li> <li>- швидкий доступ до критично важливої інформації з будь-якої точки світу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cloudflare – мережевий хмарний сервіс, тисячі серверів якого розміщені по всьому світу, через нього неможливо відслідкувати реальні IP підприємства, на які може здійснюватися ворожа атака, містить тисячі сценаріїв для попередження цифрових небезпек.</li> </ul>
Незалежні автономні цифрові канали Інтернет-зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незалежність від міської інфраструктури та аварійних ситуацій;</li> <li>- стійкість до кіберзагроз;</li> <li>- безперебійність робочого процесу;</li> <li>- адаптивність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- супутниковий зв'язок Starlink;</li> <li>- радіо інтернет 4G;</li> <li>- GSM адаптери автоматичного перемикання мережі з наявним зв'язком.</li> </ul>
Автоматизація виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності виробничого процесу;</li> <li>- покращення якості продукції;</li> <li>- оптимізація ресурсів;</li> <li>- аналітика процесів у реальному часі;</li> <li>- зниження витрат;</li> <li>- зменшення кількості браку;</li> <li>- збільшення конкурентоспроможності;</li> <li>- швидка адаптація до змін;</li> <li>- контроль якості на кожному рівні;</li> <li>- прогнозоване планування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- введення ERP систем дозволить керувати всіма бізнес-процесами на підприємстві, автоматизує ланки, зменшить вплив нестачі персоналу;</li> <li>- промислові роботи – для зменшення впливу відсутності персоналу.</li> <li>- рішення на базі ШІ та машинного навчання для аналізу великого об'єму даних, оптимізації виробництва та контролю якості.</li> </ul>

Продовження таблиці 1

1	2	3
ІоТ-логістика	- зміни логістичних маршрутів у реальному часі через військові дії; - роботизація складів; - оптимізація паливно-енергетичних витрат; - перейменування більше 6000 об'єктів по містах України.	- ІоТ – інтернет речей для збору інформації у реальному часі, аналізу та прогнозування найефективнішого маршруту доставки товарів та сировини.
Співпраця з навчальними закладами	- дефіцит висококваліфікованих працівників; - можливість підготувати фахівця наперед під потрібні підприємству компетентності.	- введення цифрових HRM систем; - проведення лекційних і практичних занять у навчальних закладах на програмному забезпеченні, яке використовує компанія.
Відкриття власних онлайн та фізичних навчальних центрів	Дефіцит висококваліфікованих працівників.	Через нестачу висококваліфікованого персоналу пропонувано робити відбір і навчання співробітників під власні конкретні потреби фахівцями відділів підприємства, на базі підприємства на конкретних програмних продуктах.

*Джерело: складено автором*

Незважаючи на те, що найбільшою проблемою бізнес визначає відсутність висококваліфікованого персоналу, ранжування виконано з урахуванням можливої зупинки роботи підприємства з існуючим персоналом та умовами роботи. Тому кіберзагрози, які нині залишаються актуальною як ніколи проблемою, було зазначено на першому місці, нехтування безпекою може зупинити виробничий процес на тривалий час, або й повністю вивести з ладу виробничі лінії та обладнання. З приводу роботи у сфері підготовки висококваліфікованого персоналу – запропоновані дії підприємствам рекомендовано проводити на постійній основі для унеможливлення кадрового дефіциту у перспективі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Цифровізацію бізнес-процесів у своїй роботі з кожним роком впроваджують усе нові підприємства, і вже є аксіомою, що цей процес невідворотний і допоможе у збільшенні фінансової стабільності, продуктивності, конкурентоспроможності у швидко змінюваних умовах на ринку та здатності ефективно адаптуватися до сучасних умов. Тому ефективному управлінню процесами цифровізації на підприємствах в Україні наразі потрібно приділяти посилену увагу, для збереження і розвитку економіки країни. Через визначення більшістю опитаних підприємців такої головної проблеми, як нестача кваліфікованих працівників, особливий акцент після безпекового потрібно тримати на інноваційних цифрових технологіях та організаційних підходах саме у секторі управління персоналом, котрі дозволять підприємствам зберегти функціонування бізнесу на належному рівні, зменшити вразливість до нестачі висококваліфікованого персоналу, підвищити мотивацію роботи існуючих співробітників компанії.

Констатовано, що порядок цифровізації бізнес-процесів існуючих підприємств в Україні відрізняється від актуальних трендів світових компаній, що зумовлено, зокрема, впливом війни. За результатами дослідження, обґрунтовано порядок цифровізації, який є актуальним для умов нашої країни в сучасних реаліях, включаючи: кіберзахист, автономні канали зв'язку, автоматизацію виробничих процесів, ІоТ-логістику, співпрацю з навчальними закладами, відкриття власних навчальних центрів.

Перспективою подальших пошуків у напрямі дослідження є аналіз ефективності запропонованих кроків цифровізації та пошук новітніх рішень задля подолання актуальних проблем.

## Список літератури

1. Аналітика за 1 півріччя 2024. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України URL: <https://docs.google.com/viewer?url=https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=65897&embedded=true&a=bi> (дата звернення 01.03.2025).
2. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення 02.03.2025).
3. Домашенко С.В., Морозов Д.М., Пугачов В.М. Діджиталізація бізнесу в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. №5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1581/1590> (дата звернення 11.03.2025).
4. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Вип. 6(4). С. 82-91. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
5. Індекс вантажообігу України 2021-2023 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.03.2025).
6. Індекс настроїв малого бізнесу 2023. URL: [https://business.diiia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul\\_tati\\_doslidzenna\\_indeks\\_nastroiv\\_msb\\_2024\\_compressed.pdf](https://business.diiia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul_tati_doslidzenna_indeks_nastroiv_msb_2024_compressed.pdf) (дата звернення 13.03.2025).
7. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Грищенко А.В. Економічні виклики діяльності підприємства під час кібератак в умовах жорсткої конкуренції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 9(09). С. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees-9-3>
8. Опитування Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5&title=PoshukKvalifikovanikh> (дата звернення 03.03.2025).
9. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №74. С. 108-114. [tps://.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14](https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14)
10. Статистика зовнішнього сектору НБУ. Річна статистика прямих іноземних інвестицій. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення 10.03.2025).
11. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/9c21855d-74da-45d1-90f9-5d4f6795996a> (дата звернення 19.03.2025).
12. Стійкість бізнесу: Як компанії готуються до зими 2024-2025. Опитування компанії «Делойт» та Американської торговельної палати України. URL: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/09/ua\\_AmCham-Deloitte\\_Survey.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/09/ua_AmCham-Deloitte_Survey.pdf) (дата звернення 27.03.2025).
13. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3(03). С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
14. KPMG Global Tech Report 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf> (дата звернення 11.03.2025).

## References

1. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2024). Analytics for the first half of 2024. <https://docs.google.com/viewer?url=https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=65897&embedded=true&a=bi> [in Ukrainian].
2. Berestenko, V. (2023). How logistics adapted to war. *Ekonomichna Pravda*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> [in Ukrainian].
3. Domashenko, S.V., Morozov, D.M., & Puhachov, V.M. (2023). Business digitalization under martial law. *Efektivna Ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.37> [in Ukrainian].
4. Zhosan, H.V., & Kyrychenko, N.V. (2022). Management of digitalization of enterprise business processes. *Economic Synergy*, 6(4), 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6> [in Ukrainian].
5. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Freight turnover index of Ukraine 2021–2023. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

6. Diia.Business. (2024). Small business sentiment index 2023. [https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul\\_tati\\_doslidzenna\\_indeks\\_nastroiv\\_msb\\_2024\\_compressed.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37429-rezul_tati_doslidzenna_indeks_nastroiv_msb_2024_compressed.pdf) [in Ukrainian].
7. Kalina, I.I., Shuliar, N.M., & Hryshchenko, A.V. (2023). Economic challenges of enterprise activity during cyberattacks in conditions of fierce competition. *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka*, 9(09), 14–20. <https://doi.org/10.32782/dees.9-3> [in Ukrainian].
8. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Business survey results. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e9317d6b-282f-4346-bc90-2cc7b70a45b5&title=PoshukKvalifikovanikh> [in Ukrainian].
9. Savras, I.Z., & Fedynets, N.I. (2023). Digitalization and innovative development of enterprises: Trends, problems and prospects. *Visnyk Lvivskoho Torgovelnno-Ekonomichnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky*, 74, 108–114. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> [in Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine. (2025). Annual statistics of foreign direct investment. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (accessed: 10.03.2025) [in Ukrainian].
11. State Center for Cyber Protection. (2024). Report on the operation of the vulnerability detection and cyber incident response system in 2023. <https://scpc.gov.ua/api/files/9c21855d-74da-45d1-90f9-5d4f6795996a> [in Ukrainian].
12. Deloitte & American Chamber of Commerce in Ukraine. (2024). Business resilience: How companies prepare for winter 2024–2025. [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/09/ua\\_AmCham-Deloitte\\_Survey.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/09/ua_AmCham-Deloitte_Survey.pdf) [in Ukrainian].
13. Chernikova, N.M., Voronina, V.L., & Chebotariov, K.H. (2023). Innovative approaches to HR process management in Ukrainian enterprises. *Transformatsiina Ekonomika*, 3(03), 70–75. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12> [in Ukrainian].
14. KPMG. (2023). Global tech report 2023. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf> [in Ukrainian].

**Yehor Chabaniuk**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Effective Management of Enterprises' Digitalization as a Guarantee of Financial Stability of Business in Ukraine**

The paper is devoted to the study of actual problems faced by enterprises in the conditions of full-scale war. The level of shortage of personnel in the country was determined and the main five reasons for the critical shortage of highly qualified personnel were formed according to the latest surveys of entrepreneurs. It was found out that the causes of the shortage in our country are fundamentally different from global trends, precisely because of possible influences and factors that take place only during wartime. According to the index of business sentiments was studied was found that despite all the obstacles, the most of entrepreneurs consider their condition relatively satisfactory and they are planning further development and expansion of their business.

The level of digital channels used in the entrepreneurs work is summarized, ranging from partial use to full dependence of digital systems. At the same time, it was determined that only a third of businesses do not use digital channels in their work - accordingly this may affect their competitiveness in the market, where everyone is digitizing their activities in one way or another, and on the other hand, most digitalized enterprises are currently at risk of stopping their business due to one of the highest levels of cyber threats in the world. The departments of the enterprise that are most affected by blackouts and lack of communication were additionally established, namely sales, production and IT, which primarily affect income and financial stability. The causes of logistics problems and the decrease in the freight turnover index over the past three years have been established.

Current trends in the world's digital technologies to achieve short-term goals are presented, most managers of well-known international companies currently identify artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) together with the Internet of Things (IoT) as the most relevant elements of enterprise digitalization to maintain competitiveness and financial stability. It was established that despite the main problem of Ukrainian enterprises in the critical lack of personnel, the main part of investments should be in the implementation of the latest digital technologies, first to protect existing information networks and commercial information, followed by the introduction of automated systems to increase competitiveness in the market.

**digitalization, management, digitalization methods, cyber protection, artificial intelligence, cloud technologies, productivity, Big Data, ERP, IoT, Machine learning**

*Одержано (Received) 27.03.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 656.021: 656.027: 004.891:004.896

JEL Classification: D24, L91, R41

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.36-50](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.36-50)**К.С. Жадько**, проф. д-р екон. наук**Д.О. Черніков**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна***Є.К. Лузан**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна***Удосконалення транспортних логістичних бізнес-процесів ланцюга формування вартості продукції корпорації засобами штучного інтелекту**

Публікацію присвячено дослідженню особливостей удосконалення транспортних логістичних бізнес-процесів ланцюгів формування вартості продукції виробничих корпорацій засобами штучного інтелекту. Метою публікації є визначення можливостей та напрямів використання штучного інтелекту з метою гармонізування транспортних логістичних бізнес-процесів багатоланкових комплексних мультирівневих систем задоволення споживчого попиту кінцевих споживачів з перспективою організації діяльності центрів мережевого модульного виробництва.

Удосконалення транспортних логістичних бізнес-процесів ланцюга формування вартості продукції корпорації запропоновано здійснювати у процесі вирішення сформульованого для фахівців сфери інформаційних технологій технічного завдання. Таке завдання передбачає технічне супроводження детального економіко-організаційного обґрунтування послідовності перебігу стадій логістичного процесу від отримання замовлення до задоволення попиту користувачів кінцевої продукції. У відповідності до чітко визначеної мети організації ефективного виробництва, що полягає у досягненні оптимального поєднання усіх ланок ланцюга постачань, досліджуються можливості запровадження виробничими корпораціями прозорих, оперативних та заощадливих технологій миттєвого реагування на сигнали про події, що порушують стабільність логістичних процесів формування ланцюга постачань – термінові замовлення, збої у внутривиробничих та транспортних операціях. Стверджується, що переваги штучного інтелекту при здійсненні управління транспортними логістичними бізнес-процесами реалізуються за рахунок створення можливостей оброблення *Big Data* про перебіг бізнес-процесів з подальшим використанням обробленої інформації у процесі прийняття рішень щодо оптимізації ланцюгів мереж постачань.

Проведені дослідження закладають основи для обґрунтування напрямів використання інструментарію штучного інтелекту з метою інформаційного забезпечення центрів мережевого модульного виробництва у напрямках інвентаризації виробничих запасів на засадах партнерства між вантажовідправниками та замовниками; прискорення часу виконання бізнес-процесів доставки товарів та підвищення ефективності логістичної складової ланцюга постачань за рахунок диджиталізації; максимального сприяння процесам синхронізації усіх ланок виробництва продукції на замовлення кінцевих споживачів

**ланцюг формування вартості, управління транспортними логістичними бізнес-процесами, штучний інтелект**

**Постановка проблеми.** Транспортні логістичні бізнес-процеси (ТЛБП) ланцюга формування вартості продукції є важливим елементом діяльності корпорації, яка, здійснюючи закупівлю товарів та послуг, тим самим спричиняє суттєвий внесок до кінцевого успіху власної діяльності засобами активного освоєння ринку. Важливість правильної організації ТЛБП пояснюється безпосереднім впливом, що вони здійснюють на такі важливі чинники діяльності, як зміцнення позицій виробника на ринку закупівель, забезпечення незалежності та безпеки постачань, усунення надлишкової складності процесів закупівель, зменшення закупівельних витрат (засобами групування, спрощення організації, оптимізації циклів постачань тощо), нарощування обсягів позитивних грошових потоків (наприклад, за рахунок оптимізації

умов оплати поставок). Реалізація впливу ТЛБП здійснюється на засадах використання теоретичних здобутків наукових теорій та практичного інструментарію сучасних управлінських стратегій. Довершені, але сегментовані, стратегії задовольняють потребам вирішення розрізаних проблем організації ТЛБП індустріальної корпорації, проте, попри всі існуючі локальні переваги фрагментарного використання, мета полягає у необхідності формування цілісного підходу. Постає можливим використати та максимізувати ефект для кінцевих споживачів від організації корпоративних ТЛБП за рахунок включення до архітектури ІТ-процесів управління засобів штучного інтелекту ШІ (AI).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поточна діяльність виробничих корпорацій здійснюється під впливом значної кількості факторів, які регулярно порушують стабільний перебіг виробничих та маркетингових процесів. Підвищити рівень передбачуваності дестабілізуючих впливів, розробити арсенал адекватних засобів реагування на такі ситуації – актуальні пріоритетні завдання менеджерів та маркетологів. Якщо приймати до практичного використання концепцію діяльності, у основі якої лежить досягнення кращих, у порівнянні з конкурентами, показників вартості продукції, якості послуг, часу виконання замовлень – її реалізація на пряму залежить від спроможності забезпечити оптимальний рівень економічної ефективності, гнучкість в організації процесів виробництва, чітке дотримання термінів поставок готової продукції. Фахові дослідження останніх років проводяться у напрямі вивчення наукових основ практичного запровадження гнучких технологій мобільного управління виробництвом продукції на замовлення *Short Interval Technology (SIT)*. Таке виробництва може здійснюватися на основі використання управлінських технологій заощадливого виробництва (*Lean Production*) (дослідженню присвячено публікації Layker & Hoseus [8], Levinson & Rerick [9], Nicholas [10]) та планування (*Lean Planning*) (Ohno [11], Womack & Jones [21; 22], Kletti & Schumacher [6]). На вивченні різнобічних теоретичних аспектів та особливостей практичної організації виконання бізнес-процесів виробничими корпораціями (*Manufacturing Execution Systems*) зосереджують свій науковий інтерес публікації Oman et al. [12], Schumacher [17]. Особливості побудови систем вимірювання та контролю бізнес-процесів (*Manufacturing Scorecard*) у вигляді довідника окремих операцій ланцюга поставок (*Supply Chain Operations Reference, SCOR*) з виокремленням *supplier metrics* – показників оцінювання постачальників, *customer metrics* – показників оцінювання кінцевих споживачів, що функціонує в середовищі розроблення та використання універсальної узагальненої системи збалансованих показників корпоративної діяльності (*Balanced Scorecard & KPI*) фахово висвітлюються Rehbehn [13], вітчизняними колективами науковців – під керівництвом Є. Крикавського [1], О. Мороза [2], знаним фахівцем М. Окландер [3]. У основі перелічених засобів стабілізації виробництва лежать цифрові технології управління ТЛБП, рівень мобільності яких визначається ступенем залучення до їхнього використання засобів AI.

Незважаючи на комплексність та системність у проведенні досліджень за сформульованою тематикою, досі залишаються невирішеними прикладні аспекти формулювання для фахівців ІТ сфери послідовного ланцюга технічних завдань. Це означає детальне економіко-організаційне обґрунтування послідовності перебігу стадій процесу від отримання замовлення до задоволення попиту користувачів кінцевої продукції. Гіпотетично, існуючу проблему може бути вирішено шляхом узгодження та взаємного адаптування модулів існуючого програмного забезпечення (ПЗ) або пріоритетного розроблення нового ПЗ на основі *Design thinking* [4]. У відповідності до модернізованої мети організації ефективного виробництва в умовах Industry 4.0, яка полягає у досягненні оптимального поєднання усіх ланок ланцюга поставок, такі можливості вбачаються на

шляху використання корпораціями *Short Interval Technology (SIT)*. Використання технологій коротких інтервалів управління виробничими процесами, з конкретними цілями та показниками відстеження продуктивності на нетривалих часових інтервалах виконання робіт (від 1 до 4 годин), здатне забезпечити миттєве реагування на сигнали, що порушують стабільність процесів формування ланцюга постачань – термінові замовлення, збої у логістичних виробничих та транспортних операціях. Поєднання ІІІ з креативними елементами управлінських технологій *SIT* досі залишається мало дослідженим напрямом можливостей удосконалення транспортних логістичних бізнес-процесів ланцюга формування вартості продукції виробничих корпорацій.

**Постановка завдання.** Метою публікації є визначення існуючих можливостей та перспективних напрямів використання ІІІ з метою гармонізації транспортних логістичних бізнес-процесів багатоланкових комплексних мультирівневих систем задоволення споживчого попиту кінцевих споживачів з перспективою організації діяльності центрів мережевого модульного виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Управління ТЛБП в системі *SCM* – ключовий елемент налагодження системи стратегічних закупівель сировини та напівфабрикатів, організації процесів виробництва, а також постачань готових виробів з метою задоволення попиту кінцевих споживачів продукції корпорації в умовах комплексної диджиталізації діяльності. Сучасний підхід до управління ТЛБП формується в умовах реалізації парадигми переналагодження ринково-орієнтованих відносин між конкуруючими постачальниками виробничих ресурсів та їхніми замовниками з традиційних короткострокових кон'юнктурних на довготривалі конвергентні партнерські між замовниками як покупцями (одночасно, майбутніми продавцями) і постачальниками (табл. 1).

Таблиця 1 - Особливості організації виробничих ТЛБП

Традиційні ринково орієнтовані відносини замовника з постачальником ресурсів. Постачальник обирається за найнижчою ціною послуг, зменшення витрат досягається шляхом порівняльного протиставлення та обрання одного з конкуруючих постачальників	Партнерські відносини як стратегічна і довгострокова інтеграція постачальників (з одночасним скороченнями чисельності) за критерієм швидкого та безпроблемного оперативного виконання заявок замовника. Обрання постачальника відбувається за критерієм загальної вартості володіння ( <i>Total Cost of Ownership</i> ) ланцюгом постачань
<b>Якість цільової області співпраці</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• постачальник несе відповідальність за виконання вимог замовника щодо якості продуктів та процесів</li> <li>• замовник несе відповідальність за приймання замовлених товарів і повинен перевірити відповідність їхньої якості специфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сертифікований постачальник повинен забезпечити мінімальний рівень якості (на основі самооцінювання або зовнішньої незалежної експертизи), а зафіксовані недоліки мають бути негайно усунені</li> <li>• для оцінювання якості діяльності постачальника замовник отримує доступ до оцінювання його виробничих потужностей, обидві сторони разом сприяють покращенню якості постачань</li> </ul>
<b>Витрати на цільову сферу діяльності</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• якщо якість постачань є задовільною, вибір замовника, у відповідності до закону попиту та пропозиції, зупиняється на постачальнику, який пропонує найнижчу ціну</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання “єдиного джерела постачань”/“single sourcing” забезпечує можливість досягти більших обсягів діяльності і зниження закупівельних цін</li> <li>• укладені довгострокові рамкові угоди дозволяють скоротити обсяги проміжного складського зберігання замовлених постачань</li> <li>• вибір постачальника базується на визначенні загальної вартості володіння, тобто з урахуванням альтернативних витрат</li> </ul>

## Продовження таблиці 1

Цільова область доставки	
<ul style="list-style-type: none"> <li>клієнт оформлює замовлення на основі визначення потрібної йому кількості товару та часу постачань</li> <li>страхові запаси є необхідними для вирішення проблем доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>довгострокові загальні замовлення дозволяють скоротити загальний час транспортування (сировини від вантажовідправника до замовника і готової продукції від виробника до кінцевого споживача)</li> <li>постачання замовленого товару відбувається до місця безпосереднього виробництва, розробляється преференційний режим діяльності сертифікованого постачальника для особливих випадків виникнення “вузьких місць”, формування термінових замовлень і спеціальних запитів</li> </ul>
Гнучкість цільової області логістичних зв'язків	
<ul style="list-style-type: none"> <li>мета використання “множини джерел постачань”/ (“multiple sourcing”) полягає в тому, щоб знівелювати можливі коливання пропозиції, захистити процес постачання від залежності від одного постачальника</li> <li>якщо витрати на транзакцію замовленого товару стають занадто високими, приймається рішення про організацію власного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>у відносинах з домінуванням покупця його успішна діяльність гарантує стабільність: витрати на укладання угоди про постачання є низькими, а заміну постачальника можна здійснити відносно легко (на основі угоди про закупівлі)</li> <li>відносини, у яких домінує постачальник, можуть привести до виникнення ситуації “єдиний постачальник”, у цьому випадку для замовника особливо важливими є стабільні довгострокові відносини з ним</li> </ul>
Підприємницька співпраця у сфері формування ланцюга постачання	
<ul style="list-style-type: none"> <li>починаючи із сировини та стандартизації окремих частин кінцевої продукції, виробник самостійно розробляє продукти/процеси в ланцюзі постачань</li> <li>замовник делегує виробництво напівфабрикатів або частин виробничого процесу постачальникам, особливо перевіряючи якість перших постачань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вимоги до продуктів і процесів, що постачаються, визначається постачальником і клієнтом-замовником разом</li> <li>замовник консультується з постачальником щодо будь-якого подальшого розвитку</li> </ul>

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 16]

Використання ринково-орієнтованих відносин передбачає наявність специфічних ризиків в ланцюзі постачань:

– спостерігаються відносно високі витрати на процес замовлення за рахунок значних зусиль, що пов'язані з потребою частого оновлення інформації та проведенням переговорів щодо формування конкретного замовлення. Вибір замовником постачальника вимушено робиться в короткий термін на основі невеликої кількості відносно надійних критеріїв;

– у випадку зі спеціальними матеріалами у покупців можуть виникнути значні витрати при зміні постачальника, наприклад, у випадку зміни виробничих або логістичних процесів. Тому, як правило, на ринку купується лише стандартний матеріал;

– на ринку покупців постачальники можуть компенсувати тиск, спрямований на зниження відпускних цін, за рахунок значного скорочення витрат, наприклад, зниження якості, тривалі терміни, низький рівень надійності постачань. Це може суттєво вплинути на виробничий процес замовника. Тому покупець, хоч і домінує на ринку, не може скорочувати ціни занадто кардинально.

Описані ризики мають бути меншими ризиків надмірної залежності від єдиного постачальника.

Використання партнерських відносин також містить специфічні ризики в ланцюзі постачань:

– залежність від одного постачальника може виявитись занадто сильною (збої у постачанні, недостатня гнучкість у разі коливань попиту, зміна власника бізнес-функції). У випадку порушення принципу “єдиного постачальника” (“sole sourcing”), виникає необхідність переходу до режиму “подвійного постачання” (“dual sourcing”), що неодмінно тягне за собою підвищення ціни його одиниці;

– довгостроковий характер відносин і небажані витрати, пов’язані зі зміною постачальника, можуть призвести до часткової втрат контролю над поточною ціновою ситуацією на ринку. У зв’язку з цим відносини з постачальником повинні періодично перевірятись на відповідність ринковим реаліям і, якщо необхідно, переузгоджуватись;

– відносини, в яких домінує покупець, у окремих випадках можуть перетворюватись на відносини з домінуванням постачальника (системних постачальників, які переймають на себе функції технологічного лідерства, у випадку форс-мажорних закупівель сировини з метою подолання наслідків несприятливих природних явищ, свідомих спекулятивних маніпуляцій тощо). Відносини у цьому випадку також підлягають перегляду.

Описані ризики компенсуються вигодами від використання довготривалих взаємин з єдиним надійним гнучким сертифікованим постачальником.

У процесі дослідження особливостей управління ТЛБП ланцюга формування вартості продукції корпорації слід розрізняти категорії учасників процесу та бізнес-ролі, які вони виконують фактично і можуть виконувати у майбутньому для випадку розробки програмного забезпечення з використанням *AI* (табл. 2).

Таблиця 2 - Традиційний розподіл функцій між учасниками ТЛБП у процесі планування *ERP* корпорації

Функціональна область системи управління транспортом <i>Transport management systems, TMS</i>	Відправник	Експедитор, перевізник ( <i>LSP</i> )
Визначення основних параметрів (партнери, мережа)	■	■
Визначення основних характеристик ресурсу (вид транспорту)		■
Укладання договорів з клієнтами		■
Укладання договорів з постачальником послуг	■	■
Обробка пропозицій та замовлень клієнтів щодо транспорту		
Інтеграція замовлення на перевезення вантажу	■	
Пошук та прокладання маршруту	■	■
Виставлення рахунків клієнтам		■
Визначення одиниці та відвантаження відправлень	■	■
Визначення графіка та обсягів відправлення	■	■
Ручне планування транспортування для замовленого вантажу	■	■
Транспортне планування для експедирування замовлень		■
Візуалізація (соскріт) та оптимізація транспортних перевезень		■
Оптимізація завантаження та формування піддонів	■	■
Управління транспортуванням замовлень	■	
Управління вантажами для експедирування замовлень		■
Проведення вантажних тендерів	■	■
Розрахунок і тарифікація вантажів	■	■
Управління складом	■	■
Управління транзитним складом		

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 16]

*Перевізник* – компанії, які також належать до сектору *LSP*. Подібно до експедиторів, основним джерелом доходу для них є організацій транспортних послуг, але, на відміну від них, вони мають великий власний автопарк і зазвичай орієнтується на певний вид транспорту. До їхнього переліку належать судноплавні та контейнерні лінії, авіакомпанії, залізничні та вантажні компанії. Часто перевізники обробляють лише частину вантажу, яка визначається різновидом транспорту, і тому працюють як субпідрядник експедитора. Вони виставляють рахунки експедитору за послуги, після чого той повинен компенсувати їх з обумовленим прибутком за рахунок отриманого доходу.

*Кінцевий споживач* – фактичний клієнт вантажовідправника, який може замовити транспортну послугу разом із замовленням товару. Однак він може брати транспортування всього товару/його частини у власні руки, доручити це іншим експедитором, виступати організатором частини маршрутів. Угода регулюється *Incoterm 2010* за якими вантажовідправник визначає остаточні умови постачання товару. Наприклад, *Incoterm EXW (EX Works)* означає перевезення від заводу виробника або те, що споживач приймає вантаж у порту призначення. *Incoterm CIF (Cost, Insurance, Freight)* означає, що витрати, страхування, відповідальність за вантаж до порту призначення приймає на себе кінцевий споживач.

Теоретичною основою для комплексного удосконалення ТЛБП корпорації є концепція ефективного задоволення споживача *ECR (Efficient Consumer Response)* – стратегія, яка дозволяє оптимізувати логістичні потоки. Концептуальними цінностями підходу визнаються *5C (Cost, Consumer, Communication, Convenience, Care)* – вартість, споживачі, комунікації, зручність, турбота. Досягнення оголошених ефектів забезпечується за умови використання і креативного оновлення засобами *AI* змісту ТЛБП (рис. 1), які у контексті дослідження заслуговують на більш детальний опис.

1. *Vendor managed inventory (VMI)* – інвентаризація запасів, що регулюється вантажовідправником, стала можливою у результаті використання технологій обробки великих масивів даних – *Big Data Analyzed* – про результати придбання продукції кінцевими споживачами у виробників і обміну цими результатами з пов'язаними контрактами вантажовідправниками.

При цьому термін *VMI* слід відрізнити від споріднених понять. Безперервне поповнення запасів (*Continues Replenishment, CR*) – альтернативна назва “ефективне поповнення запасів” – історичний попередник *VMI*, метод поповнення запасів, що дозволяє постачальнику приймати стратегічну участь у діяльності замовника, адже він поширює свій вплив на операції, який є ширшим, ніж просте передавання остаточних повноважень розпорядження запасами замовнику. Класична схема формування запасів, що управляється покупцем (*Buyer Managed Inventory, BMI*) – означає, що замовник одноосібно та автономно контролює власні виробничі запаси. Спільне управління запасами (*Supplier Management Inventory, SMI*) – ідея, яка є ідентичною до *VMI*, адже у будь-якому випадку клієнт передає управління запасами партнеру, який знаходиться вище за ходом течії ланцюжка постачань.

Однак зауважимо, що *VMI* – відносини “виробник-клієнт”, за яких концепція партнерства реалізується на завершальній стадії послідовного ланцюга створення вартості, коли запаси у виробника контролюються вантажовідправником із залученням інформації про обсяги закупівель кінцевими споживачами продукції. Натомість, концепція *SMI* реалізує відносини “постачальник-виробник”, за яких управління запасами зміщується до бізнес-процесів основного виробництва у єдиному ланцюзі постачань.

Стратегічні компоненти системи ECR, що пов'язані з транспортними логістичними бізнес-процесами ланцюга постачань			
Логістична			Маркетингова
<p>Інвентаризація, що регулюється вантажовідправником/постачальником (<i>Vendor managed inventory</i>) – альтернативна ефективна практика управління запасами, за якої вантажовідправник/виробник несе відповідальність за оптимізацію частини запасів (<i>BC/XY</i>), що зберігаються дистриб'ютором [6]. Доцільність використання встановлюється за результатами проведення <i>ABC/XYZ</i> аналізу [6]. Використовується для постачання матеріалів, які в загальній номенклатурі є незначними за обсягом, проте з високим або помірним рівнем передбачуваності (сегмент матеріалів <i>BC/XY</i>) засобами регулярного експедиційного забезпечення постачань невеликих партій замовлень. У процесі здійснення замовник приймає на себе відповідальність надавати вантажовідправнику прогностичні дані з аналізом попиту та ринку, а також фактичні дані про рівень продажів з власних <i>POS</i>. Автоматизоване налаштування потоків матеріальних та інформаційних даних дозволяє покращити точність замовлень, оптимізувати тривалість виробничих процесів, пришвидшити оборот запасів, мінімізувати їхній обсяг, збільшити продажі, захиститись від <i>bullwhip effect</i> – “ефекту бичачого батога” ланцюга постачань [15]. Доповнює систему підтримання консигнаційного запасу (для матеріалів сегменту <i>AB/XY</i>) засобами транспортного забезпечення <i>Just-in-Time/Just-in-Sequence pull</i>-системи <i>Kanban</i>)</p>			Ефективне запровадження нових продуктів ( <i>Efficient product introduction</i> )
<p>Кросс-докінг (<i>Cross docking</i>) – логістична технологія, що спрямована на прискорення доставки товарів та підвищення ефективності ланцюга постачання <i>Supply Chain</i>. Передбачає пришвидшене вивантаження товарів з транспортних засобів, які заїжджають до логістичного об'єкту, і передавання їх транспортним засобам, що вивозять і доставляють їх замовникам. Майже не потребує часу зберігання замовленого товару між логістичними транспортними та логістичними складськими бізнес-операціями</p>			Ефективний асортимент товарів ( <i>Efficient store assortment</i> )
<p>Синхронізоване виробництво (<i>Synchronized production</i>) – завершальний ланцюг стратегічної послідовності ефективного задоволення платоспроможного запиту споживачів. Внаслідок автоматизованого надходження сканованих даних відбувається оптимізація планування та контролю виробництва, що опирається не просто на заплановані цифри (“що може сподобатись клієнту”), а на реальний попит “що насправді хоче клієнт”. Засноване на принципах виробничої системи Тойота (<i>Toyota production system, TPS</i>) усунення трьох різновидів виробничих відходів, семи різновидів виробничих процесів/дій, які не додають цінності. Інтерфейс замовників та постачальників забезпечує електронний обмін даними – <i>EDI (Electronic Data Interchange)</i></p>			Ефективне просування товарів ( <i>Efficient promotion</i> )
Когнітивний інструментарій формування архітектури ПЗ логістичних та маркетингових компонент <i>Cloud IT</i> -технологій на основі <i>AI</i>			
Засоби аналізу	Інструменти планування	Інструменти генерування ідей	Інші інструменти
1. Універсальні інструменти: ○ зовнішнього аналізу:	1. Техніки планування якісних показників: ○ розробка “дерева	1. Логіко-системні процедури: ○ “мозкового штурму”, “мозкової подорожі” – “мозковий штурм” у поєднанні з фізичними вправами, “розумного писання” –	○ аналіз маржі внеску та рівня незбитковості

<p>ринку, галузі діяльності, конкурентного середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ внутрішнього аналізу: потенціалу діяльності, прогалин діяльності, портфельний аналіз, ключових параметрів діяльності, аналіз точки незбиткової діяльності, слабких сторін діяльності</li> </ul> <p>2. Інструменти обмеженого використання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ аналіз вразливостей діяльності</li> <li>○ аналіз ключових показників діяльності</li> <li>○ аналіз масового виробництва: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз інших показників</li> <li>○ аналіз матеріальних потоків</li> </ul>	<p>рішень”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ складання таблиці можливих рішень</li> <li>○ метод Delphi</li> <li>○ техніка розроблення сценаріїв</li> <li>○ креативні техніки</li> </ul> <p>2. Техніки планування кількісних показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ аналіз часових рядів</li> <li>○ регресійний аналіз</li> <li>○ економіко-математичне оптимізування</li> <li>○ експериментальні процедури дослідження операцій</li> <li>○ спеціальні процедури оптимізації</li> <li>○ аналіз корисності</li> <li>○ функціонально-вартісний аналіз</li> </ul>	<p>передавання по колу колегам доповнених особистими пропозиціями карток від кожного учасника “мозкового штурму”, “методу питань Кіплінга” (Що? Де? Коли? Як?), методу “стояння на голові”, прийняття випадкових рішень, метод аналогій, метод Walt Disney (послідовного виконання ролей “мрійник” – “реаліст” – “критик”), спонтанна візуалізація за технологією “scribble” [15];</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ порушення неписаних правил; вирішення проблеми від протилежного (свідоме доведення до крайності негативного рішення проблеми); модифікування старих методів вирішення проблем; опис найгіршого сценарію з метою подолання заперечень і прийняття негативних наслідків прийнятих рішень; “примусове поєднання розрізнених понять” з метою комбінування можливих рішень</li> <li>○ морфологічні методи</li> </ul> <p>2. Інтуїтивно-креативні (творчі) процедури:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ метод 635</li> <li>○ 10-крокова синектика за методом Дж. Прінса та В.Дж. Гордона (ідентифікація проблеми, спонтанне збирання пулу можливих рішень, переформулювання проблеми, прямі аналогії (фаза 1), особисті аналогії, виявлення суперечностей, прямі аналогії (фаза 2), аналіз за аналогією, аналогії-проблеми-зв’язок, генерація рішення) у якості альтернативи командному “мозковому штурму” [15]</li> <li>○ метод Delphi</li> <li>○ техніка розроблення сценаріїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ інвестиційний аналіз</li> <li>○ розрахунок розміру партії постачання</li> <li>○ методи оцінювання</li> </ul>
--	--	---	---

Рисунок 1- Стратегічні компоненти формування передумов використання *AI* в управлінні ТЛБП виробничих корпорацій епохи *Industry 4.0*

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [5; 7; 15; 16]

Зазначені відмінності концепцій породжують необхідність використання особливого інструментарію проведення *VMI* вантажовідправником. З цією метою, для кожного номера товару визначається мінімальний та максимальний рівень запасу, а також встановлюється коридор діапазону – страховий запас. В момент досягнення рівня повторного замовлення постачальник автоматично здійснює поповнення товару. В промисловості використовується аналогічний принцип стелажного *pull*-контролю (*Rack Jobbing*) для варіанту маркетингу постачальників, коли виробник сам слідує за рівнем заповнення полиць. У якості спеціальних методів застосовується:

1) *Roll cage sequencing (RCS)* – завбачливе пристосування контейнера з запасами для максимально зручного зберігання товару [20]. Технологія ефективного робочого стандарту контейнера (*Efficient Operating Standards*) для складського стелажного зберігання одночасно є елементом ТЛБП *Cross docking* (рис. 1). Піддони та рухомі контейнери після розвантаження товару негайно вивозяться зі складу;

2) *Efficient unit loads (EUL)* – заходи щодо використання стандартизованих вантажопідійомників для наскрізного використання у ТЛБП (на транспорті і у складському господарстві) [20];

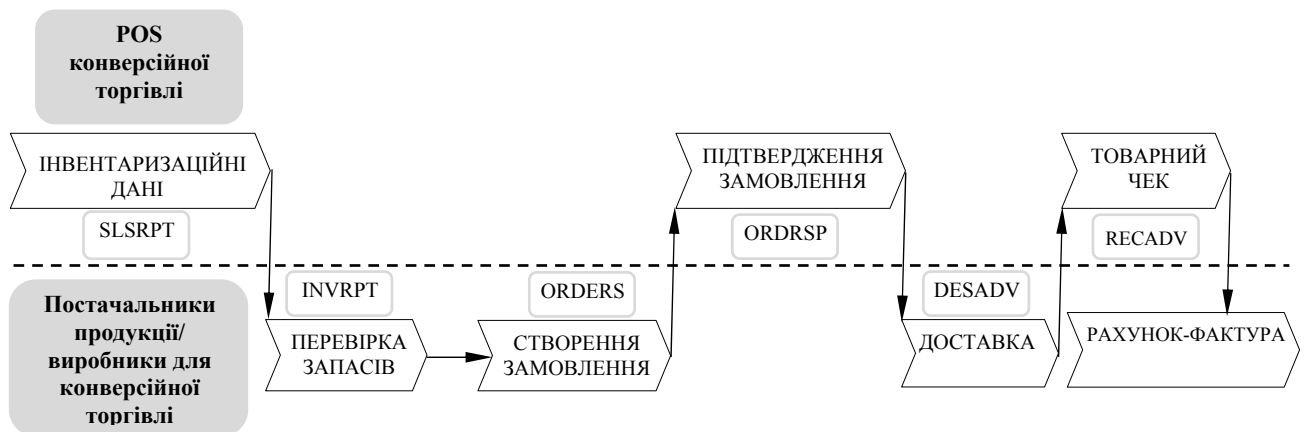
3) *Computer assisted ordering (CAO)* – потребує значних капіталовкладень *IT*-засіб організації колаборативної співпраці між промисловістю та роздрібною торгівлею. Полягає у використанні програмного забезпечення на важливих інтерфейсах, таких як надходження товарів або *POS*. Являє собою відхід від традиційного управління замовленнями, за якого працівники *POS* вручну перевіряють рівень запасів та ініціюють замовлення. Зазначимо, що вигідна для організації певної частини транспортних перевезень (вартість, час, якість, гнучкість) концепція *VMI* одночасно ускладнює систему управління складською компонентою ТЛБП.

Це пояснюється рядом причин: по-перше, у зв'язку з тим, що поставки товарів розбито на дрібні одиниці, *POS* повинно розробити та запровадити систему знижок для випадку, якщо розмір партії замовлення збільшується (“колективні поставки”); по-друге, для уникнення переповнення складських приміщень на *POS* постачальники вимушені виділяти максимальні власні площі для зберігання товарів замовників; по-третє, у випадку здійснення регулярних та ритмічних поставок замовлених товарів у вантажовідправника виникає додаткова стаття постійних накладних адміністративних витрат; по-четверте, існує необхідність вирішення проблеми “міні-поставок”, які можуть суттєво впливати на перевищення рамок жорсткого бюджету вантажовідправника в рамках *VMI* [6].

Одночасно, система *VMI*, на відміну від *JIT/JIS*, потребує спеціального налаштування ПЗ, адже відповідне ПЗ для *pull*-системи *Kanban* носить більш універсальний характер і не передбачає необхідності обробки *Cloud Big Data* з усіх джерел конверсійної торгівлі/*POS* замовника поставок (рис. 2).

Практичне проведення *VMI* передбачає виконання послідовності узгоджених дій. Автоматизоване сканування операцій на касових апаратах *POS* забезпечує надсилання інформації про обсяги продажів виробнику у вигляді звіту *SLSRPT*. Паралельно, кожен *POS* передає звіт про залишки запасів до офісу постачальника, використовуючи формат повідомлень *INVRPT*. Зчитування даних, їхня подальша обробка, створення замовлень відбувається автоматично на основі заданих параметрів. Рівень запасів розраховується на основі узгодженого обсягу зберігання та фактичних вимог замовника (валові потреби мінус запаси в *POS*). На наступному кроці диспетчер виробника визначає терміни поставок та обсяги відповідних замовлень *ORDERS*. Не чекаючи запиту, офіс постачальника формує і надсилає на кожний *POS* само ініційоване замовлення з номером. *POS* переглядає цю інформацію і якщо необхідно, вносять зміни або відхиляє його (реалізується тип спільного управління запасами (*Co-Managed Inventory*)). Якщо

замовлення підтверджують, використовуйте різновид передачі *Pegged Orders* (“Заброньовані замовлення”). За альтернативним варіантом, якщо *POS* повністю передає планування замовлень диспетчеру виробника, реалізується формат інвентаризації, що здійснюється постачальником, у чистому вигляді (*Pure VMI*). Перед фізичною доставкою постачальник надсилає *POS* сповіщення про доставку у форматі повідомлення *Dispatch Advice*. Після того, як *POS* отримав товар, він звіряє документи про доставку товарів із заброньованими замовленнями на товари у формі *Receiving Advice*. Нарешті, постачальник виставляє рахунок-фактуру та надсилає його *POS*. Фізичне надсилання товарів здійснюється шляхом організації попереднього централізованого зберігання з наступним спеціальним комплектуванням *Cross docking*. Однак, якщо існує ризик відсутності запасів на *POS*, постачальник доставляє товар безпосередньо на точку продажу.



Примітки: SLSRPT – Sales Report; INVRPT – Inventory Report; ORDERS – Orders; ORDRSP – Pegged Orders; DESADV – Dispatch Advice; RECADV – Receiving Advice

Рисунок 2 - Пропозиції щодо запровадження практичного варіанту організації процесів *VMI* з використанням можливостей *AI*

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та доповнення [19]

2. Кросс-докінг (*Cross docking*) – стратегічно спрямована логістична технологія, що спрямована на прискорення доставки товарів та підвищення ефективності ланцюга постачання *Supply Chain*, розповсюдженні товарів, що орієнтоване на споживання. Дозволяє уникати використання ланцюгів постачань, утилізації та переробки з великими запасами та нерегулярними постачаннями великої кількості товарів, звернутися до процесів з низьким рівнем запасів який базується на фактичному попиту без конкретного терміну виконання [18]. Передбачає пришвидшене вивантаження товарів з транспортних засобів, які заїжджають до логістичного об’єкту, і передавання їх транспортним засобам, що вивозять і доставляють їх замовникам. Потребує невеликого/взагалі не вимагає часу зберігання між логістичними транспортними та складськими бізнес-операціями. Здійснюється завдяки реалізації принципів постачання: товари лише одного найменування на піддоні; тимчасове зберігання на піддонах різнойменних товарів для конкретного замовника; двоетапного постачання з використанням технологій обробки замовлень на багатокористувацьких док-станціях [18]. Заощадження коштів на реалізації ТЛБП корпорації відбувається у результаті колаборативної мережевої співпраці виконавців бізнес-процесів ланцюга постачань: на першому етапі витрати на створення пункту перевантажування товару (док-станції) несе *POS*. Однак, через ціну він перекладає частину витрат на виробника. Кінцевий споживач також частково бере участь у покритті витрат за рахунок підвищення роздрібних цін продажу товарів. По суті, витрати виникають на обробку товарів на центральній док-станції. Постачальники

логістичних послуг, здійснюючи розподіл площ приміщень для зберігання товарів на своїх складах, отримують компенсацію за послуги від кількох незалежних клієнтів – користувачів.

3. Синхронізоване виробництво (*Synchronized production*) – завершальний ланцюг стратегічної послідовності ефективного задоволення реальних підтверджених динамікою попередніх закупівель запитів споживачів. Внаслідок автоматизованого надходження сканованих даних відбувається оптимізація планування та контролю виробництва, що опирається не просто на заплановані цифри (“що може сподобатись клієнту”), а на реальний попит “що насправді хоче клієнт”.

Таким чином, комплексне обґрунтування напрямів та можливостей використання інструментів *AI* з метою удосконалення ТЛБП здійснюється у результаті комплексного врахування і відпрацювання:

– проведення покрокового аналізу потоку вартості [14] ЦММВ: 1) створення діаграми потоку цінності обраного сімейства продуктів; 2) аналіз потреб клієнтів з визначенням середньої тривалості клієнтського циклу; 3) візуалізація потоку цінностей з виокремленням, по-перше, виробничого процесу, у тому числі ТЛБП кінцевої продукції, що пов’язані з оптимізацією фізичних потоків ланцюгів постачань методами організації багатоваріантного складського зберігання [7; 16], по-друге, інформаційного потоку; 4) ідентифікацією можливостей покращення [6, с. 71-75];

– інструментарію *Lean Production* усунення очевидних виробничих втрат (*Muda*) – перевиробництво, надлишковий час очікування, втрати часу за рахунок внутрішнього транспортування, неефективне обробка, витрати організації складського господарства, ергономічні втрати, виробничий брак [11]. Цей елемент заснований на принципах вдосконалення *Toyota production system (TPS)* за рахунок усунення виробничих втрат (*Muda, Mura, Muri*) засобами методу виробничого аудиту 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) з метою скорочення часу налагодження обладнання (*single-minute exchange of dies, SMED*) та повного профілактичного обслуговування машин і механізмів (*total productive maintenance, TPM*). У подальшому розробляється ефективний ланцюг створення цінності, який передбачає обов’язкове узгодження з тривалістю клієнтського циклу [6, с. 84-86], впровадження безперервного виробництва (*one piece flow*) [6, с. 86-89], запровадження pull-супермаркетів FIFO або KANBAN з розрахунками відповідних показників [6, с. 89-90], визначення ключового бізнес-процесу ланцюга створення вартості, який стимулює процес виробництва у цілому [6, с. 90-91];

– функціоналу *Manufacturing Execution System (MES)* як інструменту *Short Interval Technology (SIT)*, що полягає у здійсненні моніторингу виробництва у реальному часі, забезпечення миттєвої реакції на події, розрахунку і візуалізації показників, підтримці процесів постійного непроєктного безперервного вдосконалення (*Kontinuierlichen Verbesserungprozess, KVP*), формуванні масиву даних для системи *Enterprise Resource Planning (ERP-Support)* [1; 2; 3; 19]. Між *MES*, модулями якої є системи контролю сфери виробництва, якості та персоналу [4; 5] та *ERP* здійснюється обмін даними про перебіг виробничих процесів, хід серійного виробництва, зміни у сфері кадрів, обмін показниками якості та показниками про стан технічного обслуговування обладнання. Вимогами до обміну такими даними за умов *Industry 4.0* є децентралізація, інтегроване управління даними, *online* режим обміну, гнучкість, інтероперабельний обмін *Big Data* між учасниками виробничої мережі, які пов’язані єдиним ланцюгом постачань (“ЦММВ – ЦММВ”, “постачальник – ЦММВ”, “ЦММВ – кінцевий споживач”, “постачальник – кінцевий споживач”), горизонтальне інтегрування, мобільність, можливість уніфікованого підключення виробничого цеху, підтримка процесів управління;

– потенціал *Lean Planning* інформування та планування з метою створення необхідних циклів швидкого контролю корпоративних ТЛБП. Реалізується з метою розроблення відповідних стратегії планування, коригування графіків роботи, налагодження своєчасного збору та оцінювання даних, перевірки основних даних в системі *ERP*, оптимізації планування (орієнтовне/детальне), уникнення інтерфейсів процесів, запровадження *eKANBAN*, зменшення партії виробництва [6, с. 115-124].

– системи ключових показників діяльності, що орієнтовані на процес, а саме; пов'язані з замовленнями товару; пов'язані з виробничим центром/робочим місцем; показники якості; показники, пов'язані з персоналом; комплексні ключові показники [6, с. 128-135]. Перспективи використання *AI* вбачаються у можливостях інтегрування системи постійного удосконалення (*Continuous Lean*) ТЛБП та *IT Coaching*, що дозволяє створити інтегральну систему (CLIC). У цьому випадку *Lean IT* є продуктом поєднання заощадливих за своїм задумом *IT*-систем та систем заощадливого виробництва *Lean Production* (табл. 3).

Таблиця 3 - Розподіл функцій між учасниками ТЛБП у процесі планування ERP корпорації за традиційною та професійною версіями та перспективи використання штучного інтелекту в *SAP TM (Systems Applications and Products of Transport Management)*

Функціональна область системи управління транспортом <i>Transport management systems, TMS</i>	Відправник	Експедитор, перевізник <i>LSP</i>	Область є частиною програмного забезпечення транспортного менеджменту <i>SAP TM (●)</i> або може стати нею за умови використання штучного інтелекту (●)
Визначення основних даних (партнери, мережа)	■	■	○
Визначення основних даних для ресурсу (вид транспорту)		■	●
Укладання договорів з клієнтами		■	●
Укладання договорів з постачальником послуг	■	■	○
Обробка пропозицій та замовлень клієнтів щодо транспорту		■	●
Інтеграція замовлення на перевезення вантажу	■		○
Пошук та прокладання маршруту	■	■	○
Виставлення рахунків клієнтам		■	●
Визначення одиниці та відвантаження відправлень	■	■	○
Визначення графіка та обсягів відправлення	■	■	●
Ручне планування транспортування для замовленого вантажу	■	■	○
Транспортне планування для експедирування замовлень		■	●
Візуалізація (cockpit) та оптимізація транспортних перевезень		■	●
Оптимізація завантаження та формування палетт	■	■	●
Управління транспортуванням замовлень	■		○
Управління вантажами для експедирування замовлень		■	●
Проведення вантажних тендерів	■	■	○
Розрахунок і тарифікація вантажів	■	■	○
Управління складом	■	■	●
Управління транзитним складом		■	●

Примітки: для стовпчика програмного забезпечення *SAP TM*: ● професійний ТМ; ○ традиційний ТМ  
Джерело: складено авторами

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** ІІІ – ефективний засіб розпізнавання образів, навчання і самонавчання, евристичного програмування, створення та підтримання діяльності само організовуваних систем, створення фізичних моделей елементів виробництва. До переліку лише основних можливостей штучного інтелекту, що безпосередньо стосується управління процесами виконання ТЛБП виробничої корпорації, сьогодні прийнято відносити: аналіз поведінки клієнтів, автоматизовані дослідження ринку розробки продуктів, оптимізація асортименту продукції, прогнозування потенційних покупців, відстеження перспектив співпраці між учасниками *LSP*, динамічного регулювання цін, персоналізації логістичних рекомендацій, прогнозування попиту, оптимізація планів, процедури автоматичного тестування перебігу бізнес-процесів, аналіз рівня задоволеності клієнтів, автоматизоване обслуговування клієнтів. Переваги ІІІ при здійсненні ТЛБП реалізуються за рахунок створення можливостей оброблення *Big Data* про перебіг бізнес-процесів з подальшим використанням обробленої інформації у процесі прийняття рішень щодо оптимізації ланцюга постачань. Зазначена оптимізація є можливою на шляху запровадження логістично гармонізованих багатоланкових комплексних мультирівневих систем задоволення споживчого попиту з перспективою організації діяльності гнучких заощадливих постачальницько-продуктивних центрів модульного мережевого виробництва кінцевої продукції.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у визначенні можливостей використання описаних засобів ІІІ з метою інсталювання ЦММВ, що вимагає обов'язкового здійснення послідовності технологічних кроків: *по-перше*, встановлення реального *status quo* корпорацій з точки зору готовності до запровадження цифрових *Short Interval Technology*; *по-друге*, запровадження процесів заощадливого виробництва *Lean Production* на основі максимального поширення платформ *eKANBAN* з метою досяжного підвищення надійності ТЛБП, що здатне зробити логістичні процеси ланцюгів постачань максимально гнучкими та економними і є важливою передумовою мережевого виробництва *Net Production*; *по-третє*, оптимізації на основі засобів обробки *Big Data* функціоналу *Manufacturing Execution System*; *по-четверте*, цифровізації інструментарію *Lean Planning/Lean Management* з метою інформаційного забезпечення циклового контролю ТЛБП; *по-п'яте*, розробки та активного використання системи показників ефективності, що орієнтовані на ТЛБП. Саме таким чином забезпечується процес безперервного вдосконалення *SIP*, сприяє вирішенню проблем зворотного зв'язку при забезпеченні дотримання технічних специфікацій (*TS*) міжнародних стандартів якості (*TAPA* – стандартів Асоціації Захисту Активів, що транспортуються (*Transported Asset Protection Association*), *IFS Logistic* – систем менеджменту для логістичних компаній, що обробляють харчові та нехарчові продукти, *BRC Global Standard for Storage and Distribution* – систем менеджменту для компаній, що здійснюють зберігання та дистрибуцію продукції) ланцюгів постачань *ISO 28000/TS*.

## Список літератури

1. Крикавський С.В., Русановська О.А. Атракційність логістики в системі контролінгу підприємства: монографія. Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 220 с.
2. Мороз О.В., Музика О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 165 с.
3. Окландер М.А. Логістична система підприємства. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
4. Hartel D. Project management in logistics and supply chain management: practical guide with examples from industry, trade, and services. Cham, Switzerland: Springer. 2022. 400 p.
5. Kletti J. Konzeption und Einführung von MES-Systemen: Zielorientierte Einführungsstrategie mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Fallbeispielen und Checklisten. Berlin: Springer. 2007. 305 p.
6. Kletti J., Schumacher J. Die perfekte Produktion: Manufacturing Excellence durch Short Interval Technology (SIT), 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. 2014. 215 s.

7. Koether, R. (Hrsg.). Taschenbuch der Logistik. Fachbuchverlag Leipzig: Karl Hanser Verlag. 2011. 614p.
8. Layker J., Hoseus M. Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. McGraw-Hill Professional. 2007. 562 p.
9. Levinson W., Rerick A. Lean Enterprise: A Synergistic Approach To Minimizing Waste. ASQ Quality Press. 2002. 235 p.
10. Nicholas J. Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices. Productivity Press. 1<sup>st</sup> Edition. 2010. 499 p.
11. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. 1<sup>st</sup> Edition. New York: Productivity Press. 1988. 176 p.
12. Oman S. et al. Integration of MES and ERP in supply chains: Effect assessment in the case of the automotive industry. *Tehnicki Vjesnik*. 2017. № 24. P. 1889-1896. DOI: <https://doi.org/10.17559/TV-20160426094449>.
13. Rehbehn R., Yurdakul Z.B. Mit Six Sigma zu Business Excellence: Strategien, Methoden, Praxisbeispiele. Erlangen: Publicis MCD. 2. uberarb. u. erw. Aufg. 2005. 278 s.
14. Rother M., Shook J. Sehen lernen: Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen. Aachen: Lean Management Institute Forum GmbH. 14 Edition. 2015. 116 s.
15. Schawel Ch., Billing F. Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2011. 244 p.
16. Schönsleben P. Handbuch Integrales Logistikmanagement. Operations und Supply Chain Management innerhalb des Unternehmens und unternehmensübergreifend. 9. Aufl. Berlin: Springer Vieweg. 2024. 876 p.
17. Schumacher J. MES für effizientes Störungsmanagement. *PPS-Management*. 2006. № 11. S. 25-28. [https://www.brainguide.de/upload/publication/e8/m1ng/40751149686ba3026b1818d722be9790\\_1311535328.pdf](https://www.brainguide.de/upload/publication/e8/m1ng/40751149686ba3026b1818d722be9790_1311535328.pdf) (дата звернення 19.04.2025).
18. Stickel M. Planung und Steuerung von Crossdocking-Zentern. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. 2006. 152 s. /10.5445/KSP/1000005312 (дата звернення 18.04.2025).
19. VDI 5600 Blatt 1 – 2016-10 – Manufacturing Execution Systems (MES). Beuth, Berlin. URL: <https://www.dinmedia.de/de/technische-regel/vdi-5600-blatt-1/251310997> (дата звернення 23.04.2025).
20. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 2020. 597 s.
21. Womack J. GEMBA Walks. Cambridge, MA USA: Lean Enterprise Institute, Inc. 2011. URL: [https://cdn.chools.in/LEAN\\_PDF/Gemba%20toolkit/Gemba-WalksGemba-Walks.pdf](https://cdn.chools.in/LEAN_PDF/Gemba%20toolkit/Gemba-WalksGemba-Walks.pdf) (дата звернення 29.04.2025).
22. Womack J.P., Jones D.T. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. Revised and updated. Free Press; Free Press Edition. 2003. 400 p.

## References

1. Krykavskiy, E.V., & Rusanovska, O.A. (2018). *Attractiveness of logistics in the enterprise controlling system*. Lviv: HALYCH-PRESS [in Ukrainian].
2. Moroz, O.V., & Muzyka, O.V. (2007). *System factors of efficiency of logistic concept of supply at enterprises*. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia [in Ukrainian].
3. Oklander, M.A. (2004). *Logistic system of the enterprise*. Odesa: Astroprint [in Ukrainian].
4. Hartel, D. (2022). *Project management in logistics and supply chain management: practical guide with examples from industry, trade, and services*. Cham, Switzerland: Springer [in English].
5. Kletti, J. (2007). *Konzeption und Einführung von MES-Systemen: Zielorientierte Einführungsstrategie mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Fallbeispielen und Checklisten*. Berlin: Springer [in German].
6. Kletti, J., & Schumacher, J. (2014). *Die perfekte Produktion: Manufacturing Excellence durch Short Interval Technology (SIT)*. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg [in German].
7. Koether, R. (Hrsg.). (2011). *Taschenbuch der Logistik*. Fachbuchverlag Leipzig: Karl Hanser Verlag [in German].
8. Layker, J., & Hoseus, M. *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. McGraw-Hill Professional [in English].
9. Levinson, W., & Rerick, A. (2002). *Lean Enterprise: A Synergistic Approach To Minimizing Waste*. ASQ Quality Press [in English].
10. Nicholas, J. (2010). *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices*. Productivity Press [in English].
11. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press [in English].

12. Oman, S., Leskovar, R., Rosi, B., & Baggia, A. (2017). Integration of MES and ERP in supply chains: Effect assessment in the case of the automotive industry. *Tehnicki Vjesnik*, 24, 1889-1896. <https://doi.org/10.17559/TV-20160426094449> [in English].
13. Rehbehn, R., & Yurdakul Z.B. (2005). *Mit Six Sigma zu Business Excellence: Strategien, Methoden, Praxisbeispiele*. Erlangen: Publicis MCD [in German].
14. Rother, M., & Shook, J. (2015). *Sehen lernen: Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*. Aachen: Lean Management Institute Forum GmbH [in German].
15. Schawel, Ch., & Billing, F. (2011). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers*. Wiesbaden: Gabler Verlag [in German].
16. Schönsleben, P. (2024). *Handbuch Integrales Logistikmanagement. Operations und Supply Chain Management innerhalb des Unternehmens und unternehmensübergreifend*. Berlin: Springer Vieweg [in German].
17. Schumacher, J. (2006). MES für effizientes Störungsmanagement. *PPS-Management*, 11, 25-28. [https://www.brainguide.de/upload/publication/e8/m1ng/40751149686ba3026b1818d722be9790\\_1311535328.pdf](https://www.brainguide.de/upload/publication/e8/m1ng/40751149686ba3026b1818d722be9790_1311535328.pdf) [in German].
18. Stickel, M. (2006). *Planung und Steuerung von Crossdocking-Zentern*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. [In German]. <https://doi.org/10.5445/KSP/1000005312>.
19. VDI 5600 Blatt 1 – 2016-10 – Manufacturing Execution Systems (MES). Beuth, Berlin. <https://www.dinmedia.de/de/technische-regel/vdi-5600-blatt-1/251310997> [in German].
20. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [in English].
21. Womack, J. (2011). *GEMBA Walks*. Cambridge, MA USA: Lean Enterprise Institute, Inc. [https://cdn.chools.in/LEAN\\_PDF/Gemba%20toolkit/Gemba-WalksGemba-Walks.pdf](https://cdn.chools.in/LEAN_PDF/Gemba%20toolkit/Gemba-WalksGemba-Walks.pdf) [in English].
22. Womack, J.P., & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. Revised and updated*. Free Press; Free Press Edition [in English].

**Kostiantyn Zhadko**, Professor, Doctor of Economic Sciences

**Danil Chernikov**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Yevhen Luzan**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
*State Higher Educational Institution "Priazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

### **Improvement of Transport Logistics Business Processes of the Corporation's Products Value Chain by Means of Artificial Intelligence**

The article is devoted to the study of the features of improving transport, logistics, business processes, value chains of production corporations by means of artificial intelligence. The purpose of the publication is to determine the possibilities and directions of using artificial intelligence to harmonize transport, logistics, business processes, multi-link, complex, multi-level systems to meet the demand of end consumers with the prospect of organizing the activities of network modular production centres.

Improvement of transport, logistics, business processes of the value chain of the corporation's products is proposed to be carried out in the process of solving the technical task formulated for specialists in the field of information technology. Such a task provides for technical support of a detailed economic and organizational justification of the sequence of stages of the logistics process from receiving an order to meeting the demand of users of final products. In accordance with the clearly defined goal of organizing efficient production, which is to achieve an optimal combination of all links in the supply chain, the possibilities of introducing transparent, prompt and economical technologies for instant response by manufacturing corporations to signals about events that disrupt the stability of logistics processes for the formation of the supply chain – urgent orders, failures in internal production and transport operations – are being investigated. It is argued that the advantages of artificial intelligence in the management of transport logistics business processes are realized by creating opportunities for processing Big Data on the course of business processes with the subsequent use of processed information in the decision-making process for optimizing supply chains.

The conducted research lays the foundations for substantiating the directions of using artificial intelligence tools for the purpose of information support of network modular production centres in the areas of production stocks inventory on the basis of partnership between shippers and customers; accelerating the execution time of business processes for the delivery of goods and increasing the efficiency of the logistics component of the supply chain through digitalization; maximum assistance in the processes of synchronization of all links of production of products at the request of end users

**value chain, transport logistics business process management, artificial intelligence**

*Одержано (Received) 29.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.05.2025*  
*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 334.01.1

JEL Classification: Q13, Q14,G32, L21, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.51-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.51-66)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький,***В.В. Колеснік**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Дніпровський державний аграрно-економічний університет м. Дніпро, Україна***А.М. Гришин**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна*

## Стратегія та тактика формування інвестиційного потенціалу агропромислової корпорації

Публікацію присвячено питанням стратегії та тактики формування інвестиційного потенціалу у процесі управління формуванням ланцюгів вартості продукції в рамках сучасних концепцій управління АПКР. Метою публікації є розвиток теоретичних та практичних підходів до формування матеріальних основ та умов розгортання інвестиційного потенціалу в процесі стратегічного і оперативного-тактичного управління бізнес-процесами та бізнес-функціями заощадливого вирощування продукції АПКР з метою задоволення реальних ринкових потреб.

У ході викладу матеріалів проведеного дослідження наводяться авторське визначення сутності інвестиційного потенціалу, способи проведення кількісних розрахунків, пов'язаних з його формуванням; формується комплексна система показників, реалізація яких сприяє нарощуванню інвестиційного потенціалу, формулюються рамкові вимоги до здійснення стратегічного та тактичного управління ним, наводяться кількісні залежності, що дозволяють ідентифікувати використання агропромисловими корпораціями інвестиційного потенціалу, розглядаються чинники, що сприяють його прояву та посиленню. Доводиться, що інвестиційний потенціал означає лише наявність можливостей, приховану здатність, яка може проявитись лише за певних умов, а також перебуває під впливом численних поправок та чинників змін. Альтернативами до визначення інвестиційного потенціалу виступає розрахунок максимально можливого обсягу придатних для засвоєння інвестиційних ресурсів (витратно-ресурсний підхід до встановлення інвестиційної місткості корпоративної діяльності), можливості залучати кошти до виконання основних і допоміжних бізнес-процесів (ситуативний підприємницький підхід), попит на ресурси для розширення масштабів виробництва (потреби здійснення інвестиційної експансії).

Проведені дослідження створюють основу для визначення драйверів нарощування пов'язаних з умовами реалізації інвестиційного потенціалу показників діяльності аграрних підприємств, встановлення особливостей впровадження процедур управління грошовими коштами, монетизації якісної складової інвестиційного потенціалу до реально функціонуючих фондів інвестиційних ресурсів, що пов'язані з досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності агропромислових корпорацій

**агропромислова корпорація, інвестиційний потенціал, інвестиційні ресурси, модель ланцюга постачань, менеджмент бізнес-процесів, стратегічний контролінг, операційний контролінг**

**Постановка проблеми.** Формування та використання інвестиційного потенціалу агропромислових корпорацій (АПКР) має побічне відношення до її фінансової діяльності, зміст якої полягає в оперуванні фондами з метою грошового забезпечення сукупності бізнес-процесів та бізнес-функцій. Фінансова діяльність, яка жорстко регламентується матрицею зв'язків між отриманими джерелами фінансування та об'єктивно обумовленими напрямками використання ресурсів, однозначно пов'язує внутрішні (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства; амортизаційні відрахування від використання власних основних засобів та нематеріальних активів; інші внутрішні джерела формування власних фінансових ресурсів) та зовнішні (кредити та запозичення банківських та небанківських установ; постійна кредиторська заборгованість у розпорядженні підприємства; кошти від продажу цінних паперів; залучення додаткових внесків до статутного фонду та додаткова емісія; кошти від реалізації майна; інші надходження грошових коштів) джерела формування ресурсів з

напрямами їхнього використання (інвестиційний; виробничий; кредитний). Натомість, запровадження принципів контролінгу ланцюгами постачань *Supply Chain Controlling* передбачає використання активних засобів управління узагальнюючими кількісними показниками діяльності (виручка, дохід, прибуток, собівартість), що мають безпосереднє відношення не стільки до статичних фондів грошових коштів, скільки до динамічного управління грошовими потоками АПКР, у ході регулювання яких відбувається безупинний процес реалізації її інвестиційного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існуюча можливість дослідження особливостей формування та прояву інвестиційного потенціалу конкуруючої корпорації в сфері агропромислового виробництва постійно привертає увагу вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте важливу наукову проблему передбачення придатного до реалізації інвестиційного потенціалу дослідники теоретичних аспектів проблеми – до числа найбільш наближених до проблематики проведеного дослідження ми відносимо публікації Coenenberg A. [10], Deimel K. [11], Ehrbar A. [13], Friedl G. [15], Hart M. [16], Ottoson E. [19], Pape U. [20], Porter M. [22] – зазвичай звужують до питань формування корпораціями фондів інвестиційних ресурсів. Перспективними з точки зору рамок обмежень вивчення прикладних аспектів формування інвестиційного потенціалу виглядають публікації прибічників запровадження систем управління ланцюгами постачань – Eßig M. [14], Piontek J. [21]. Слід визнати, що для згаданих авторів вирішення проблеми ідентифікування інвестиційного потенціалу вбачається другорядним, похідним від завдань налаштування оперативного, тактичного та стратегічного управління послідовністю основних та допоміжних бізнес-процесів та забезпечуючих бізнес-функцій. Аналіз публікацій вітчизняних авторів – Алексейчук О. [1], Гривківської О., Котвицької Н., Кубік Я. [2], Крамаренко І. [4], Лункіна В. [5], Мацибори Т. [7] – засвідчує, що вони продовжують притримуватись підходу до розуміння інвестиційного потенціалу як до ще одного різновиду постійно наявних, наряду з фінансовим, трудовим, інноваційним тощо потенціалами, які можуть бути за бажання безперешкодно використані аграрним підприємством. Автори, які зосереджують увагу на питаннях фінансового та управлінського обліку, контролінгу виробничих бізнес-процесів та бізнес-функцій у сфері вирощування сільськогосподарської продукції – Малаховський Ю. [6], Biasi T. [8], Britzelmaier B. [9], Dörr J. [12], Helmond M. [17], Langosch R. [18], Schuler A. [23], Großmann E. [24] – обмежені розумінням того, що стандартні розрахунки економічних показників надають можливість обрахувати лише наслідки використання реальних інвестицій в конкретних виробничих умовах, проте не мають змоги встановити обсяг наявного інвестиційного потенціалу.

**Постановка завдання.** Публікацію присвячено питанням стратегії та тактики формування інвестиційного потенціалу у процесі управління формуванням ланцюгів вартості продукції в рамках сучасних концепцій управління АПКР. Метою публікації є розвиток теоретичних та практичних підходів до формування матеріальних основ та умов розгортання інвестиційного потенціалу в процесі стратегічного і оперативно-тактичного управління бізнес-процесами та бізнес-функціями заощадливого вирощування продукції АПКР з метою задоволення реальних ринкових потреб.

Досягнення поставленого завдання дослідження передбачає формулювання авторського визначення інвестиційного потенціалу, опис характерних способів підтвердження та формалізування кількісних розрахунків наявності відповідного потенціалу у діяльності корпорації, розроблення комплексної системи показників, реалізація яких сприяє його нарощуванню, формулювання рамок вимог до здійснення стратегічного та тактичного управління інвестиційним потенціалом. Цьому також сприятиме наведення послідовності розрахунків та пояснення зв'язок окремих показників оцінювання ринкової вартості корпорації з оцінюванням інвестиційного

потенціалу. На досягненню мети дослідження спрямовано встановлення залежностей, що підтверджують рівень використання АПКР наявного інвестиційного потенціалу, а також дослідження чинників, що сприяють його посиленню.

**Виклад основного матеріалу.** Потенціал – сукупність придатної для формування зі сторони надавача послуг і прийнятної для сторони замовника пропозиції принагідного раціонального/ефективного/прибуткового використання існуючих можливостей у обраній сфері діяльності, здатність, ступінь потужності, володіння спроможною потенцією до дій, запас кінетичної (прихованої) енергії об’єкта майбутньої діяльності, що наявним чином перебуває в даній точці поля функціонування, але може проявитись лише за певних умов, перебуваючи при цьому під впливом численних поправок та чинників змін. Такий підхід поширюється і на розуміння інвестиційного потенціалу як слабого сигналу про здатність корпорації прибутково використовувати залучений до діяльності АПКР капітал. Альтернативними підходами до встановлення інвестиційного потенціалу може виступати визначення максимально можливого обсягу придатних для засвоєння інвестиційних ресурсів (витратно-ресурсний підхід до встановлення інвестиційної місткості корпоративної діяльності), можливості залучати кошти до виконання основних і допоміжних бізнес-процесів (ситуативний підприємницький підхід), попит на ресурси для розширення масштабів виробництва (потреби здійснення інвестиційної експансії). У будь якому випадку, ринковий підхід до визначення сутності поняття “інвестиційний потенціал” втілюється у результаті порівняння всебічно обґрунтованого попиту на прибуткове засвоєння інвестиційних ресурсів та реальної спроможності АПКР формувати їхній достатній обсяг за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування (рисунок 1).

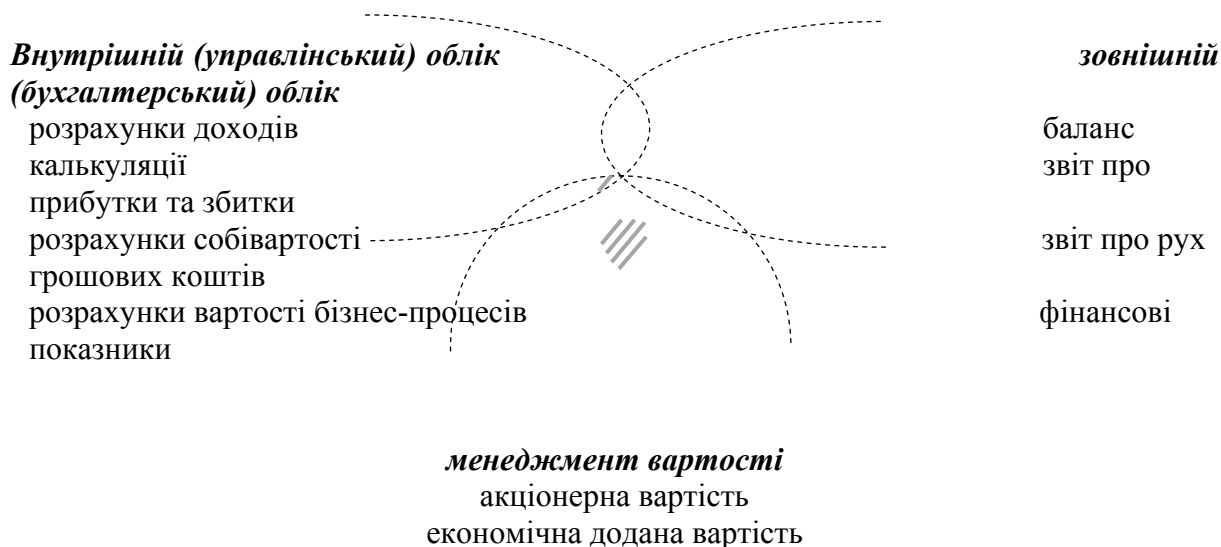


Рисунок 1- Складові процесу визначення інвестиційного потенціалу АПКР

Джерело: складено авторами

З врахуванням означених складових, позитивний реалізований інвестиційний потенціал визначається здатністю конкретного різновиду економічної діяльності одночасно поглинати інвестиції і нарощувати прибутки. Тобто, чим вищою є здатність АПКР генерувати зростаючі прибутки від прикладання все більших інвестицій, тим вищим є її інвестиційний потенціал. Матеріальною основою формування інвестиційного потенціалу є фінансова складова – інвестиційні ресурси, в той час як розвиток потенціалу корпоративної діяльності передбачає ефективне використання наявних у її розпорядженні збалансованих фінансових, виробничих, ресурсно-

сировинних, інфраструктурних, інституційних, кадрових, інтелектуальних та інноваційних драйверів.

Середньозважена вартість капіталу *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*), яку у даному випадку ми будемо розуміти як одномоментно досягнутий мінімальний рівень використання інвестиційного потенціалу АПКР, визначається за співвідношенням (1):

$$\begin{aligned} WACC &= \left[ \text{ВАК}_p \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[ \text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] = \\ &= \left[ \{ \text{ВС}_{\text{БР}} + \beta_i \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{ВС}_{\text{БР}}) \} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[ \text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] = \\ &= \left[ \left\{ \text{ВС}_{\text{БР}} + \left( \frac{\text{COV}(i,m)}{\sigma_m^2} \right) \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{ВС}_{\text{БР}}) \right\} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[ \text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right], \quad (1) \end{aligned}$$

де  $\text{ВАК}_p$  – скоригована з врахуванням ризику вартість акціонерного капіталу АПКР, відсоткова ставка;

$\text{ВК}_{\text{РВ}}$  – ринкова вартість власного капіталу;

$\text{СК}_{\text{РВ}}$  – ринкова вартість сукупного капіталу корпорації;

$\text{ВЗК}$  – вартість запозиченого (боргового) капіталу;

$\text{СПП}$  – ставка податку на прибуток;

$\text{ЗК}_{\text{РВ}}$  – ринкова вартість запозиченого капіталу;

$\text{ВС}_{\text{БР}}$  – без ризикова відсоткова ставка на ринку капіталу;

$\beta_i$  – специфічний для корпорації  $\beta$ -фактор чутливості прибутку акцій по відношенню до прибутку акцій на ринку;

$\text{ФР}_{\text{П}}$  – рівень прибутковості фондового ринку;

$\text{cov}(i, m)$  – міра спільної мінливості двох випадкових змінних (коваріація), у нашому випадку – акцій АПКР та фондового ринку;

$\sigma_m^2$  – дисперсія фондового ринку.

Технократичний стратегічний підхід до визначення сутності економічної категорії “інвестиційний потенціал” можливо здійснювати у рамках двох концепцій – ціннісно-орієнтованого управління та управління на основі вартості.

Ціннісно-орієнтоване управління *Value-Oriented Management* (з пріоритетним визначенням акціонерної доданої вартості – *Shareholder Value Added, SVA*) використовується, передовсім, у випадках купівлі або продажу корпорації (*M&A, Merger and Acquisition*), при першому виході на біржу (*IPO, Initial Public Offering*), у випадку визначення цін на акції.

Управління на основі вартості (*Value Based Management, VBM*) застосовується для вирішення проблем у випадках обґрунтування зростання цін на акції, запобігання сторонньому поглинанню корпорації (*Unfriendly Takeover*), придбання інших корпорацій шляхом обміну акцій, вимірювання/оцінювання ефективності управління (*Performance Management*) з метою залучення працівників до процесів нарощування вартості корпорації.

*Value Based Management* базується на дослідженні особливостей формування абсолютних та відносних показників двовимірної матриці корпоративного управління вартістю, які дозволяють розглядати її у якості універсального показника успіху діяльності, що не лише залежить від вискоєфективного стратегічного планування, підкріпленого системою управління продуктивністю, але активно впроваджує ціннісне мислення до загальної культури АПКР (рис. 2).

	Абсолютний показник (внесок у вартість)	Відносний показник (віддача)
Розмір внеску у формування вартості (грошовий потік)	Акціонерна додана вартість ( <i>Shareholder Value Added, SVA</i> ) Грошова додана вартість ( <i>Cash Value Added, CVA</i> ) Задіяний капітал корпорації ( <i>Corporative Involved Capital, CIC</i> )	Повернення грошових потоків від інвестиційної діяльності ( <i>Cashflow Return on Investment, CFROI</i> )
Показник прибутку (на основі індикаторів ЕБІТ, NOPAT)	Ринкова додана вартість ( <i>Market Value Added, MVA</i> ) Економічна додана вартість ( <i>Economic Value Added, EVA</i> ) Залишковий дохід ( <i>Residual Income, RI</i> )	Повернення інвестицій ( <i>Return on Invested, ROIC</i> ) Повернення залученого капіталу ( <i>Return on Capital Employed, ROCE</i> ) Повернення активів, що функціонують у виробничій мережі

Рисунок 2 – Стратегічні показники вимірювання ринкової вартості АПКР у системі Value Based Management

Джерело: складено автором на основі узагальнення [8; 9; 10; 11; 15; 17; 23; 24]

Хоча перелічені підходи до максимізації корпоративної вартості, що розраховуються на основі визначення абсолютного значення показників, не мають безпосереднього відношення до розрахунку її інвестиційного потенціалу, для досягнення мети нашого дослідження ідентифікуємо особливості розрахунку окремих показників, адже у їхньому валовому обсязі міститься внутрішня фінансова складова формування досяжного обсягу інвестицій як її може бути представлено на розсуд власників капіталу АПКР.

Додана вартість для акціонерів (додана акціонерна вартість) – *Shareholder Value Added* – різниця між двома показниками – вартістю власного капіталу після певної угоди та вартістю того ж капіталу до цієї угоди [13]. Зростання *SVA* у кожному окремо взятому випадку свідчить про успішне фактичне прикладання наявного у корпорації інвестиційного потенціалу. Однак, частіше використовується альтернативне тлумачення *Shareholder Value Added* як перевищення ринкової вартості власного капіталу (наприклад, розрахованого за методом дисконтованого грошового потоку) над його балансовою вартістю у підсумку здійснення інвестицій протягом тривалого періоду діяльності (таблиця 1). Залишок капіталу (ряд. 9 табл. 1) може розглядатись у якості джерела формування інвестиційних фондів, а єдиною вимогою до інвестицій є таке їхнє здійснення, що забезпечує рівень прибутковості не менший від *WACC*.

Незважаючи на суттєві відмінності між підходами, їх об'єднує те, що для визначення *Shareholder Value Added* необхідно розрахувати ринкову вартість акціонерного капіталу АПКР.

Для цього використовуються відомі методи оцінки вартості корпорації шляхом дисконтування грошових потоків. У спрощеному вигляді ця процедура включає в себе наступні етапи:

- 1) визначаються грошові потоки в межах горизонту планування;
- 2) визначається ставка дисконтування як середньозважена ціна капіталу *WACC*;
- 3) визначається величина дисконтованих грошових потоків у межах горизонту планування;
- 4) визначається розширена (термінальна) вартість, тобто дисконтована вартість грошових потоків за горизонтом планування;
- 5) визначається загальна теперішня вартість грошових потоків (як величина сукупного капіталу компанії (якщо враховувалися грошові потоки всім власникам

капіталу) або як вартість самого статутного капіталу (якщо враховувалися грошові потоки акціонерам). У першому випадку для отримання вартості статутного капіталу необхідно визначити оціночну вартість боргових інструментів і відняти її від загальної вартості компанії;

б) нарешті, до отриманої вартості власного капіталу корпорації вноситься ряд коригувань (наприклад, додається вартість непрацюючих активів, оскільки передбачається, що величина наявних грошових потоків визначає вартість лише працюючих активів.

Таблиця 1 – Розрахунок *Shareholder Value Added* як джерела формування інвестиційних фондів корпоративної діяльності (цифри умовні)

Послідовність розрахунку	t0	t1	t2	t3	t4	t5	Залишок
1. Обсяг інвестицій за рахунок всіх джерел	18821						0
2. Грошовий потік після сплати податку на прибуток (щорічні прогнозовані дані)		3098	5720	8871	11271	16980	
3. Фактор дисконту за ставки 10% річних	q	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6208	
4. Дисконтований грошовий потік (сума)	2 x q	2816	4727	6664	7698	10549	
5. Кумулятивна вартість грошових потоків	32456						
6. Борговий капітал (1 x 0,75)	14116	Цільовий показник – коефіцієнт залученого капіталу (75%)					
7. <i>Shareholder Value Added</i> (ряд. 5 – ряд. 6)	18340						
8. Власний капітал (1 x 0,25)	4705	Цільовий показник – коефіцієнт власного капіталу (25%)					
9. Капітал корпорації (ряд. 7 – ряд. 8)	13535						

Джерело: складено автором на основі узагальнення [12; 14]

Під непрацюючими активами розуміють ті, які не використовуються в основній діяльності (наприклад, грошові кошти, що перевищують суму, необхідну для обслуговування поточних потреб і призначені для поглинання іншої компанії). Основним недоліком моделі є складність розрахунків і труднощі, пов'язані з прогнозуванням грошових потоків.

Подальше уточнення розрахунків інвестиційного потенціалу у розвиток концепції *Value Based Management* ми пов'яжемо з необхідністю більш детального врахування ступеня впливу попередньо здійснених інвестицій на майбутні результати розвитку діяльності АПКР. Крім того, такі розрахунки мають забезпечувати можливість враховувати варіанти реалізації інтересів усіх зацікавлених осіб – не лише акціонерів, але і більш широкого кола стейкхолдерів АПКР [19].

Принагідно звернемося до розрахунку грошової доданої вартості корпоративної діяльності (*Cash Value Added, CVA*). Показник може бути розраховано за двома методами – прямим (2.1) та непрямим (2.2), які представлено нижче:

$$CVA_t = BCF_t - ED_t - (WACC_t \times IB_{t-1}) = \quad (2.1)$$

$$= (CFROI_t - WACC_t) \times IB_{t-1} = \left( \frac{BCF_t - ED_t}{IB_{t-1}} - WACC_t \right) \times IB_{t-1}, \quad (2.2)$$

де  $BCF_t$  (*Brutto Cash Flow*) – сукупні надходження грошових коштів періоду t;

$ED_t$  (*Economic Depreciation*)  $\frac{WACC}{(1+WACC)^t-1} \times AA_{t-1}$  – амортизація періоду  $t$ ;  
 $IB_{t-1}$  (*Investment Basis*) – сукупна інвестиційна база періоду  $t$ ;  
 $CFROI_t$  (*Cash Flow Return On Investment*) – грошова віддача інвестицій періоду  $t$ ;  
 $WACC_t$  – середньозважена вартість капіталу періоду  $t$ ;  
 $AA_{t-1}$  – сума амортизації активів на початок періоду  $t$  [20].

При цьому *CVA*, як міра оцінки результативності створення акціонерної вартості АПКР, практично позбавлена недоліків, що пов'язані із необхідністю значного перетворення облікових даних (як це є необхідним у випадку визначення *Economic Value Added*).

Модель розрахунку економічної доданої вартості – *Economic Value Added (EVA)*, в результаті багатокрокового трансформування звітності з облікових на фінансові показники, доводить – АПКР отримує економічний прибуток (підставу для оптимістичних очікувань від здійснення майбутніх інвестицій і їхню матеріальну основу), лише тоді, коли її доходи повністю покривають прийняті на себе операційні витрати і витрати на залучення капіталу [6; 11].

Отримання *EVA* свідчить, що АПКР з прибутком для акціонерів компенсує ризик використання задіяного капіталу і має потенціал аналогічного його використання у випадку прийняття менеджментом рішення про залучення додаткових інвестицій у майбутньому.

Формальне визначення *EVA* здійснюється за залежністю (3), у процесі реалізації якої використовується поточна фінансова звітність корпорації:

$$\begin{aligned}
 \text{Economic Value Added} &= (\text{Total assets} - \text{Current liability}) \times (\text{ROIC} - \text{WACC}) = \\
 &= \text{NOPLAT} - \text{WACC} \times (\text{Total assets} - \text{Current liability}), \quad (3)
 \end{aligned}$$

де *ROIC (Return on Invested Capital)* =  $(\text{NOPLAT} / (\text{Total assets} - \text{Current liability}))$  – рентабельність інвестованого капіталу;

*NOPLAT* – чистий операційний прибуток за вирахуванням скоригованих податків;

*WACC* – середні зважені витрати на капітал [12].

Підсумкові розрахунки доступного для використання у вигляді майбутніх інвестицій вільного залишку грошових коштів АПКР, що встановлюється у процесі визначення її *EVA*, здійснюються у послідовності:

1. Розраховуються доходи від основної діяльності як сума чистого обсягу продажів та інших операційних доходів.

2. Обчислюються витрати на формування *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)* – сума собівартості реалізованої продукції, торговельних, загальних та адміністративних витрат, амортизаційних відрахувань (рис. 3).

3. *EBIT* розраховується як різниця між доходами від основної діяльності та витратами на їхнє формування.

4. Розраховується податок на прибуток, що має стосунок до показника *EBIT*, як сукупний податок на прибуток (поточний і відтермінований), що підлягає коригуванню з врахуванням процентних платежів та доходу, а також статей, що не відносяться до основної діяльності АПКР.

5. Сума *NOPLAT (Net Operation Profit Less Adjusted Taxes)* – сума усіх різновидів операційного прибутку АПКР (*EBIT*) (пункт 3 розрахунку), за виключенням процентних доходів та платежів, прибутків та збитків від разових операцій, виключних прибутків та збитків, прибутку від інвестицій у неосновну діяльність, амортизації

основних коштів, що також означає розмір прибутку до оподаткування у випадку відсутності у корпорації боргу, надлишкових цінних паперів, доходів та витрат, що не пов'язані з основною діяльністю (пункт 4 розрахунку).

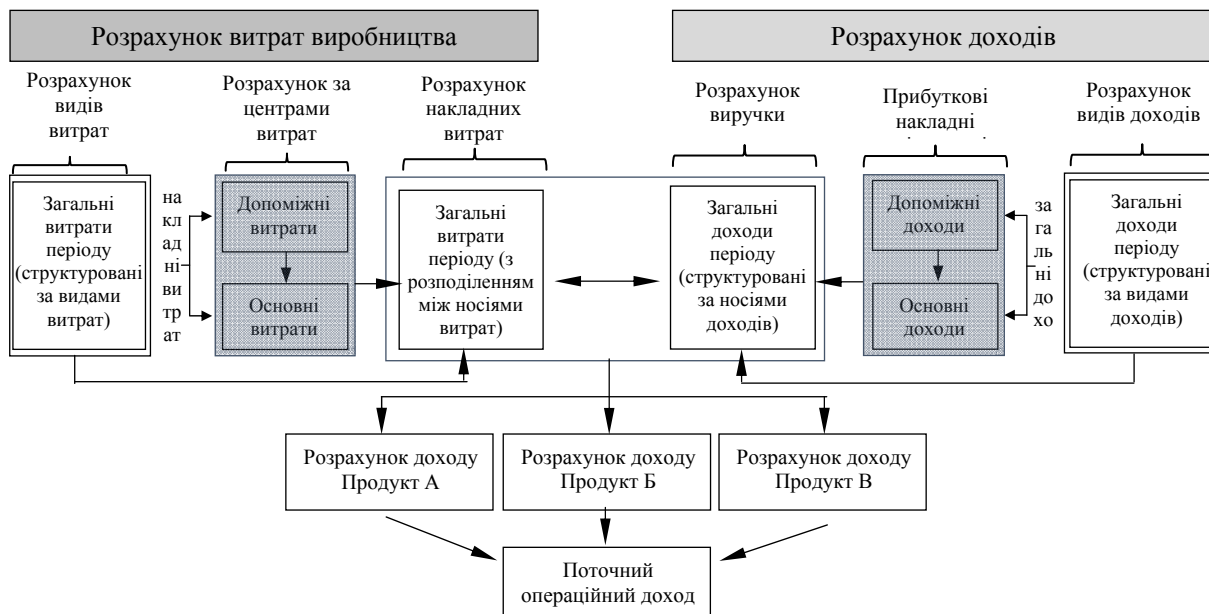


Рисунок 3 – Модель розрахунку витрат та вартості продукції вирощування АПК

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [14; 16; 17; 18]

6. Визначається інвестований капітал (*Invested Capital*), сумарні задіяні для виконання бізнес-процесів кошти інвесторів АПКР (розрахунок показників дає аналогічний результат як у випадку проведення розрахунків зі сторони активів, так і зі сторони пасивів фінансового балансу) на початок року.

7. *Return on Invested Capital (ROIC)* визначається як частка від ділення *NOPLAT* на суму інвестованого капіталу АПКР на початок року (5):

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{IK} \quad (4)$$

8. За спеціальною послідовністю проводиться розрахунок альтернативного та фактичного значення *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* – середньої зваженої вартості (залучення) капіталу АПКР. Альтернативні та фактичні розрахунки відрізняються за рівнем доходів по дивідендах та рівнем витрат по процентних боргових зобов'язаннях. Альтернативні доходи у вигляді дивідендів приймаються на максимально можливому рівні, а витрати за процентними борговими зобов'язаннями – на мінімальному.

Фактичні розрахунки базуються на реальних даних за обома показниками. Проведені альтернативні розрахунки, як правило, за результатами відрізняються від фактичних, і демонструють надлишкові, у порівнянні з найкращим варіантом, витрати на залучення капіталу конкретною АПКР. Це також означає, що частину економічного прибутку корпорація (різницю між альтернативним та фактичним) втрачає у результаті неоптимальних дій на позакорпоративних ринках [6].

9. Проводиться підсумкова інтерпретація співвідношень між ключовими показниками. Позитивний розрив між фактичним рівнем прибутковості інвестованого капіталу та його фактичною середньозваженою вартістю ( $ROIC > WACC_{\text{факт}}$ ) виражає

економічний інтерес менеджменту АПКР. Відсутність такого розриву ( $ROIC = WACC_{\text{факт}}$ ) фіксує відсутність внутрішніх ресурсів нарощування інвестиційної діяльності, проте нічого не означає з точки зору фіксування наявності та придатності для реалізації інвестиційного потенціалу. Як ми вже зазначали, про таку успішність свідчить прискорене, у порівнянні зі постійно зростаючим показником  $WACC_{\text{факт}}$ , збільшення  $ROIC$  АПКР.

Ринкова вартість (*Market Value, MV*) АПКР дорівнює сумі її економічної доданої вартості та первинного інвестованого капіталу (формула 5):

$$MV_t = MVA_t + K_0 = \sum_t \frac{EVA_t}{(1+k)^t} + tK_0 = \sum_t \frac{FCF_t}{(1+k)^t} \quad (5),$$

де  $MVA$  – додана ринкова вартість, поточна вартість серії значень  $EVA$ , економічний еквівалент традиційної міри вартості  $NPV$  (*Net present value*) – різниці між теперішньою вартістю грошових надходжень і поточною вартістю відтоків грошових коштів за певний період часу) для оцінювання грошових потоків проекту після сплати податків, якщо для дисконтування використовується вартість капіталу.  $MVA$  або приріст ринкової вартості (*Increase in Market Value, IMV*) – різниця між ринковою вартістю (поточна ринкова вартість акціонерного товариства + фінансовий борг (банківські зобов'язання, іпотечні кредити та облигації)) та (–) бізнес-активами (основні засоби та оборотний капітал (оборотні активи без операційних зобов'язань)). Вказує на вартість, яку АПКР наростаючим підсумком створила з моменту свого заснування (зверх вартості інвестованого капіталу) і дорівнює теперішній вартості очікуваної майбутньої  $EVA$ ;

$K$  – інвестований у корпорацію капітал.

Таким чином, узагальнюючи викладене вище, ми стверджуємо, що ознакою наявності у АПКР інвестиційного потенціалу може слугувати те, що для неї протягом тривалого періоду справджується відношення (6):

$$\frac{MV_t}{MV_{t-1}} \geq \frac{MVA_t}{MVA_{t-1}} \geq \frac{EVA_t}{EVA_{t-1}} \geq \frac{ROIC_t}{ROIC_{t-1}} \gg \frac{WACC_t}{WACC_{t-1}} \quad (6).$$

З метою запровадження в АПКР операційно-орієнтованого управління ланцюгом постачань (*Supply Chain Management*), що відповідає сучасним уявленням про максимально повне використання потенціалу розвитку корпоративної діяльності, у тому числі інвестиційного, здійснюється калькулювання витрат підрозділів АПКР на продукцію вирощування з розподіленням їх на основі діяльності, що носить назву *Activity Based Costing (ABC)*.

З точки зору інвестиційного менеджменту формування однойменного потенціалу відбувається у ході операційно-орієнтованого фінансового контролінгу підтримуючих бізнес-процесів управління ланцюгом вартості вирощування продукції рослинництва і тваринництва протягом її життєвих циклів – (а) формування концепції товарної позиції, (б) фази безпосередньої розробки дизайну товару, (с) запуску товару у виробництво, (д) безпосереднього виробництва, (і) вилучення товару з ринку (рис. 4).

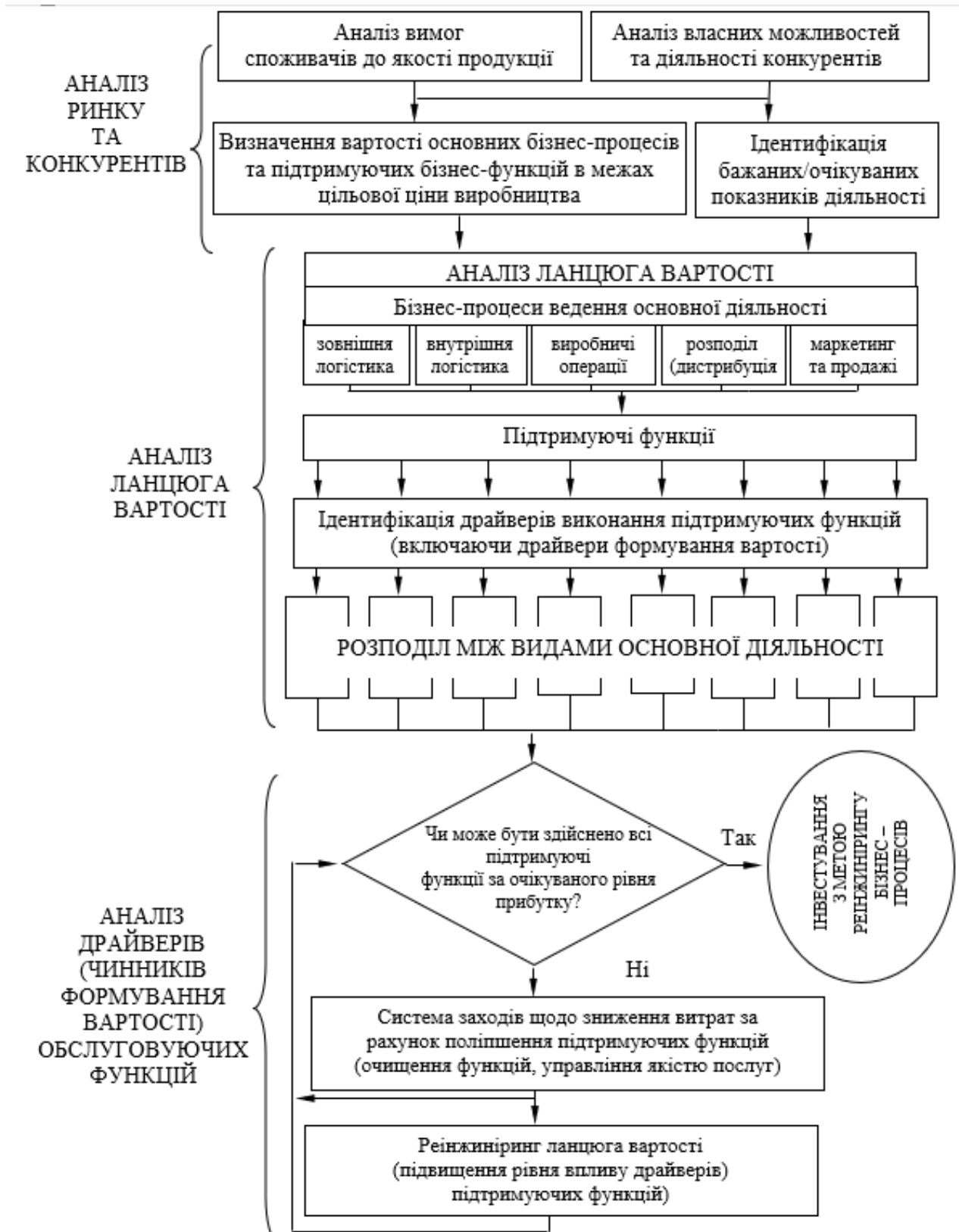


Рисунок 4 – Концептуальна модель середовища формування умов використання інвестиційного потенціалу у операційно-орієнтованому управлінні процесами нарощування ринкової вартості АПКР  
 Джерело: адаптовано та доопрацьовано авторами на основі узагальнення [3]

Розподілення витрат передбачається здійснювати у чотири етапи: розподіл прямих витрат; розподіл непрямих витрат між залученими ресурсами у пропорції до драйверів – параметрів, за якими таке перенесення здійснюється; перенесення вартості використовуваних ресурсів на операції по створенню кінцевої продукції; поглинання вартості операцій об'єктами витрат у пропорції до драйверів операцій [3; 8; 9; 10; 11; 15; 17; 23; 24]. Виходячи з логіки *Supply Chain Management* інвестиційний потенціал АПКР розгортається у процесі досягнення стратегічних цілей господарювання та позитивної зміни значень ключових показників ефективності діяльності (*Key Performance Indicator, KPI*) у сферах інтегрування, постачання ресурсів, виконання бізнес-процесів, роботи з покупцями та частково формування фінансових показників діяльності корпорації у динаміці (табл. 2).

Таблиця 2 – Стратегічні цілі господарювання та показники реалізації інвестиційної складової конкурентного потенціалу АПКР

Стратегічні цілі	Пов'язані з інвестиційним потенціалом КРІ
<b>Фінанси</b>	
Виручка Ліквідність Прибутковість Управління вартістю Тривалість Вартість ланцюга постачань	Продажі, валовий прибуток, ЕВІТ, річний прибуток Грошовий потік, грошовий цикл ROCE, ROA, ROS, ROTC, ROI Economic Value Added (EVA) Тривалість фінансового циклу, швидкість обороту Вартість транспортування, Supply Chain Cost
<b>Клієнти</b>	
Лояльність/задоволеність клієнтів Скарги клієнтів Залучення нових клієнтів Частка ринку Виконання замовлень Точність прогнозів продажів Інноваційність	Індекс лояльності клієнтів Індекс задоволеності клієнтів, рівень обслуговування Частка продажів новим клієнтам Відносна частка ринку, абсолютна частка ринку Час виконання замовлення (Order Fulfilment Time) Forecast Accuracy Норма оновлення товарів
<b>Бізнес-процеси</b>	
Використання потужностей Продуктивність Час доступу / час виконання Якість продукту / процесу Якість оброблення замовлення Гнучкість виробництва Постійні вдосконалення Задоволеність співпрацівників	Рівень/інтенсивність використання виробничих потужностей Рух запасів/вибірки на одного працівника Time-to-market, Total Cycle Time Швидкість утилізації/переробки, кількість Тривалість оброблення замовлення та надійність Upside Production Flexibility Пропозиції щодо покращення, кількість курсів навчання Прогрули/звільнення, кількість навчань на одного працівника
<b>Постачання</b>	
Якість/сервіс Задоволеність постачальників Продуктивність надходження товарів Вхідні перевірки товарів	Рівень обслуговування, відсоток відмов, відсоток замовчувань Індекс задоволеності постачальника Кількість відправлень за день, тривалість приймання товару за постачанням Витрати на перевірку вхідних ресурсів
<b>Інтегрування</b>	
Передавання даних Інфраструктура Організація/довіра Співпраця	Цифрові канали (Digital Link) Fleet Link Індекс довіри, тривалість співпраці Спільне використання даних, стиснення часу (Squeazy-in-Time)

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [14; 25]

Використання традиційної системи показників вимірювання ефективності управління АПКР не дає можливості здійснити оцінювання її інвестиційного потенціалу. Стратегічне визначення реалізованого інвестиційного потенціалу здійснюється у процесі розрахунку абсолютного та відносного значення вартісних

показників в рамках використання концепцій *Value-Oriented Management* та *Value Based Management*. Лише комплексне використання системи показників управління продуктивністю *Performance-Measuring-System* в рамках системи *Supply Chain Management* робить можливим провести визначення інвестиційного потенціалу корпоративної діяльності. Це відбувається за рахунок того, що система управління продуктивністю фокусує увагу на оцінюванні сукупності слабких сигналів (*soft/weak signals*) *Performance-Measuring-System* (у складі *Key Performance Indicator*, *Business Performance Indicator*, *Process Performance Indicator*) [14; 25]: не минутих, а майбутніх значень показників; переважно нефінансових показників; не ізольованих індивідуальних показників, а причинно-наслідкових ланцюгів виконання процесів та функцій; показників задоволення потреб клієнтів, а не досягнення фінансових цілей; корпоративних стратегій, а не виключно фінансових цілей; не функціональної, а процесно-орієнтованої структури звітності; не лише внутрішнього, але і зовнішнього стану АПКР; не простого зниження рівня витрат, але підвищення продуктивності діяльності; не індивідуального навчання, а навчання в масштабах АПКР. Особливостями цих показників є те, що вони виконують ключові управлінські функції: оцінювання – використовуються найбільш важливі показники вимірювання ефективності виконання процесів, функцій, бізнесу в цілому; надання порад – визначення на їх основі аномалій дозволяє встановлювати причини відхилень; вимог – підтримують визначення критичних факторів успіху у процесі постановки цілей діяльності; контролю – ключові показники забезпечують оцінювання причин та наслідків виконання пов'язаних ланцюгів бізнес-процесів та бізнес-функцій; управління – дозволяють проводити порівняння фактичних та запланованих показників.

З точки зору оперативного на основі сильних сигналів (*hard signals*) управління фінансами АПКР визначення кількісних показників використання інвестованих ресурсів передбачає виконання значних обсягів підготовчої та поточної підтримуючої діяльності у сфері контролінгу – у відповідності до фаз життєвого циклу продукції – формування цільових витрат *Target costing* у процесі складання стратегічного, базового виробничого та деталізованого планів вирощування сільськогосподарської продукції (фаза розроблення концепції товарної позиції), спеціальне продуктове покрокове скорочення витрат *Product specific Kaizen costing* (фаза розробки дизайну товару), тотального покрокового скорочення витрат і калькулювання собівартості продукції *General Kaizen costing & Product costing* (фаза запуску товару у виробництво), використання засобів функціонального групового менеджменту *Functional group management* (фаза виробництва та вилучення товару з ринку).

Практичне нагромадження грошових коштів з перспективою використання у вигляді інвестицій відбувається у процесі одночасного забезпечення процесів досягнення цільової ціни (*target selling price*), обсягів продажу (*selling volume*) та цільової норми прибутку корпорації (*target profit margin*) за постійних зусиль щодо скорочення цільової собівартості заощадливого вирощування (*Lean Production*) продукції АПКР на замовлення. Умовами останнього виступає комплексне використання ІТ-контролінгових процедур калькулювання собівартості з огляду на ринкове оточення (*market-driven costing*), цільове калькулювання на рівні продукту (*product-level driven costing*) та його компонентів (*component-level driven costing*), що в цілому відповідає вимогам концепції *Transaction Costing*.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з логіки побудови стратегічної мапи *Supply Chain*, ми приходимо до висновку, що напрямами реалізації інвестиційного потенціалу АПКР (як складового елементу конкурентного потенціалу) виступають, на окремих рівнях формування ланцюгів постачань:

– створення умов для розвитку творчої співпраці між співробітниками, що полягають у максимально повному їхньому залученні до управління корпоративною діяльністю, підвищенні рівня довіри, задоволеності виконуваними функціями; застосування модерних методів цифрового та транспортного зв'язку, штучного інтелекту, цифрових платформ *eBusiness*; запровадження налаштованої на врахування специфіки діяльності АПКР збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard*), розвиток організаційних культури (*Lean Management*), політики, філософії та стилю керівництва, що орієнтовані на цінність – як потенційні засоби поліпшення процесів інтегрування;

– підвищення рівня послуг, отримуваних від постачальників, передавання їм частини повноважень щодо формування ланцюгів постачань (*Vendor Managed Inventory*), засобами забезпечення ефективного реагування споживачів (*Efficient Consumer Response, ECR*), швидкого реагування (*Quick Response, QR*), постійного поповнення (*Continuous Replenishment, CR*), синхронізованого реагування споживачів (*Synchronized Consumer Response, CCR*), швидкого поповнення (*Rapid Replenishment, RR*), спільного з постачальниками планування, передбачення та поповнення (*Collaborative Planning, Forecasting And Replenishment, CPFR*), комбінування перевезень (*Cross-Docking*), регулярне виконання процедур стратегічного аналізу вартості на протязі життєвого циклу продукції *Total Cost of Ownership (TCO)* та *Total Benefit of Ownership (TBO)* як потенційні засоби поліпшення процесів зовнішньої логістики;

– скорочення часу виконання процесів та функцій (*Just-in-Time Production*), підвищення якості (*Quality Management, Six Sigma*) та цінності послуг для покупців, підвищення гнучкості виробництва, відповідність стандартам екологічних ланцюгів постачань (*Green Supply Chain*), пошук напрямів та засобів удосконалення системи показників формування *EVA* як потенційні засоби поліпшення бізнес-процесів;

– забезпечення точності передбачення майбутніх запитів покупців до якості продукції вирощування, підвищення рівня сервісу, задоволення запитів, зміцнення бренду, нарощування рівня лояльності, розширення часток ринку діяльності, залучення нових клієнтів та підвищення рівня їхньої цінності, постійне підвищення рівня готовності до виконання замовлень, розширення рівня компетентностей (евристичних, персональних, комунікативних, інтерпретативних, компетенцій щодо практичного втілення) персоналу у процесах реалізації концепцій розвитку взаємовідносин з постачальниками (*Supplier Relationship-Management*), взаємин з клієнтами (*Customer Relationship Management*), управління відносинами в ланцюгах постачань (*Supply Chain Relationship Management*), управління ланцюгами попиту (*Demand Chain Management*) як потенційні засоби поліпшення відносин з покупцями.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у визначенні драйверів нарощування пов'язаних з умовами реалізації інвестиційного потенціалу показників, дослідженні особливостей впровадження процедур управління грошовими коштами (*Cash Management*), описі ланцюгів монетизації потенціалу (на практиці, підтверджується слабкими сигналами про креативні відхилення елементів конкурентного потенціалу корпорації від усереднених ринкових норм) до стану реально сформованих фондів інвестиційних ресурсів, що пов'язані з досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності АПКР.

## Список літератури

1. Алексейчук О.О. Формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Міжнародний університет бізнесу і права МОН України. Одеська національна академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020. 200 с.

2. Гривківська О., Котвицька Н., Кубік Я. Методичний підхід до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка і управління*. 2023. №1. С. 41-46. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40965> (дата звернення: 28.04.2024).
3. Жовновач Р., Чередніченко М. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 28.04.2024).
4. Крамаренко І. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств: фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.54>.
5. Лункін В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948>.
6. Малаховський Ю., Жовновач Р., Шевченко С. Вартісноорієнтоване управління діяльністю квазікорпоративної сукупності конкуруючих підприємств регіону. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. № 23. С. 96-109. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_23\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_15) (дата звернення: 28.04.2024).
7. Мацибора Т. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. Том 27. № 6. С. 49-58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>.
8. BIASI T., BLAZEK A., EISELMAYER K. Finanzcontrolling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen. 9. vollständig neu bearbeitete Auflage. Freiburg und Wörthsee: Verlag für Controlling Wissen AG, 2012. 322 s.
9. Britzelmaier B. Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Pierson, 2020. 630 s.
10. Coenenberg A., Haller A., Mattner G., Schultze W. Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. 2018. 623 s.
11. Deimel K., Erdmann G., Isemann R., Müller S. Kostenrechnung. Das Lehrbuch für Bachelor, Master und Praktiker. Ljubljana: Pearson, 2017. 639 s.
12. Dörr J., Nachtmann M. (Editors). Handbuch Digital Farming. Digitale Transformationen für nachhaltige Landwirtschaft. Berlin: Springer Vieweg, 2023. 469 p.
13. Ehrbar, A. EVA: The Real Key to Creating Wealth. New York: John Wiley & Sons, 1998. 258 p.
14. Eßig M., Hoffmann E., Stölzle W. Supply Chain Management. München: Verlag Franz Vahlen, 2013. 515 s.
15. Friedl G., Hofmann C., Pedell B. Kostenrechnung. Eine Entscheidungsorientierte Einführung. 4., Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2022. 629 s.
16. Hart M. Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 2022. 429 s.
17. Helmond M. Total Revenue Management. Fallstudien, bewährte Praktiken und Einblicke in die Branche. Cham: Springer Gabler, 2023. 212 s.
18. Langosch R. Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis. DLG-Verlag, 2010. 240 s.
19. Ottoson E., Weissenrieder F. Cash Value Added – a new method for measuring financial performance. *SSRN Electronic Journal*. 1998. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.58436>.
20. Pape U. Grundlagen der Finanzierung und Investitionen. Mit Fallbeispielen und Übungen. 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, 2023. 557 s.
21. Piontek J. Beschaffungscontrolling. 6., erweiterte und aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, 2022. 295 s.
22. Porter M. Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013. 486 s.
23. Schuler A. Finanzmanagement mit Excel. Grundlagen und Anwendungen. 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2016. 600 s.
24. Troßmann E. Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018. 347 s.
25. Werner H. Supply Chain Controlling. Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Wiesbaden: Springer Gabler, 2022. 224 s.

## References

1. Alekseichuk, O. (2020). *Formation of investment potential for sustainable development of the agro-food sector of the region*. Doctor's thesis. Odesa: Odesa National Academy of Food Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine. [in Ukrainian].

2. Hryvkivska, O., Kotvytska, N., & Kubik Ya. (2023). Methodological approach to assessing the level of investment potential formation of agricultural enterprises. *Ekonomika i upravlinnia*, 1, 41-46. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40965> [in Ukrainian].
3. Zhovnovach, R., & Cherednichenko M. (2017). The system of controlling in ensuring the stable development of enterprises in the real sector of the economy. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> [in Ukrainian].
4. Kramarenko, I. (2019). Investment potential of agricultural enterprises: influencing factors. *Efektivna ekonomika*, 12. <https://org/10.32702/2307-2105-2019.12.54> [in Ukrainian].
5. Lunkin, V. (2024). Investments in the formation and development of the resource potential of agricultural enterprises. *Akuaalni pytannia ekonomichnykh nauk*, 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948> [in Ukrainian].
6. Malakhovskiy, Y., Zhovnovach, R., & Shevchenko S. (2013). Value-oriented management of the activities of the quasi-corporate aggregate of competing enterprises in the region. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 23, 96-109. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_23\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_15) [in Ukrainian].
7. Matsybora, T. (2020). Investment potential of the agricultural sector of Ukraine: formation and development. *Ekonomika APK*, 27, 6, 49-58. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049> [in Ukrainian].
8. Biasi, T., Blazek, A., & Eismayer, K. (2012). *Finanzcontrolling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen*. Freiburg und Würthsee: Verlag für Controlling Wissen AG [in German].
9. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. Wiesbaden: Pierson [in German].
10. Coenberg, A., Haller A., Mattner G., & Schultze, W. (2018). *Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [in German].
11. Deimel, K., Erdmann, G., Isemann, R., & Müller, S. (2017). *Kostenrechnung. Das Lehrbuch für Bachelor, Master und Praktiker*. [in German].
12. Dörr, J., & Nachtmann, M. (Editors). (2023). *Handbuch Digital Farming. Digitale Transformationen für nachhaltige Landwirtschaft*. Berlin: Springer Vieweg. [in German].
13. Ehrbar, A. (1998). *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. New York: John Wiley & Sons. [in English].
14. Eßig, M., & Hoffmann, E., & Stölzle, W. (2013). *Supply Chain Management*. München: Verlag Franz Vahlen. [in German].
15. Friedl, G., Hofmann, C., & Pedell, B. (2022). *Kostenrechnung. Eine Entscheidungsorientierte Einführung*. München: Verlag Franz Vahlen. [in German].
16. Hart, M. (2022). *Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrartern*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer. [in German].
17. Helmond, M. (2023). *Total Revenue Management. Fallstudien, bewährte Praktiken und Einblicke in die Branche*. [in German].
18. Langosch, R. (2010). *Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis*. DLG-Verlag [in German].
19. Ottoson, E., & Weissenrieder, F. (1998). Cash Value Added – a new method for measuring financial performance. *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.58436>, 1-10. [in English].
20. Pape, U. (2023). *Grundlagen der Finanzierung und Investitionen. Mit Fallbeispielen und Übungen*. Oldenbourg: De Gruyter. [in German].
21. Piontek, J. (2022). *Beschaffungscontrolling*. Oldenbourg: De Gruyter. [in German].
22. Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag [in German].
23. Schuler, A. (2016). *Finanzmanagement mit Excel. Grundlagen und Anwendungen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH [in German].
24. Troßmann, E. (2018). *Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH [in German].
25. Werner, H. (2022). *Supply Chain Controlling. Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen*. München: Wiesbaden: Springer Gabler. [in German].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor of Economic Sciences

**Vitalii Koliesnik**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

**Artem Hryshyn**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

### **Strategy and Tactics of Agro-Industrial Corporation's Investment Potential Formation**

The article is devoted to the issues of strategy and tactics of investment potential formation in the process of managing the formation of value chains of growing products within the framework of modern management concepts of agro-industrial corporations. The purpose of the publication is to develop information and analytical support of the processes of forming the material basis and conditions for the deployment of investment potential in the process of strategic and operational-tactical management of business processes and business functions of economical cultivation of products of agro-industrial corporations for real market needs.

In the course of presenting the materials of the study, the author's definition of the essence of the investment potential, methods of quantitative calculations of economic aggregates related to its formation is given, a comprehensive system of indicators is formed, the implementation of which contributes to the increase of investment potential, the framework requirements for the implementation of strategic and tactical management of it are formulated, quantitative dependencies are given that allow to identify the use of agro-industrial corporations of investment potential, consider the factors that contribute to its manifestation and strengthening. It is proved that investment potential means only the presence of opportunities, hidden ability, which can manifest itself only under certain conditions, is also under the influence of numerous amendments and factors of change. Alternatives to determining the investment potential are the calculation of the maximum possible amount of investment resources suitable for assimilation (cost-resource approach to establishing the investment capacity of corporate activities), the ability to attract funds for the implementation of the main and auxiliary business processes (situational entrepreneurial approach), the demand for resources to expand the scale of production (the need for investment expansion).

The conducted research creates the basis for determining the drivers of increasing the indicators of activity of agricultural enterprises related to the conditions for the implementation of investment potential, establishing the specifics of the implementation of cash management procedures, monetization of the qualitative component of the investment potential in actually functioning funds of investment resources related to the achievement of strategic, tactical and operational goals of agro-industrial corporations

**agro-industrial corporation, investment potential, investment resources, supply chain model, business process management, strategic controlling, operational controlling**

*Одержано (Received) 28.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 338.4

JEL Classification: Q13, Q18

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.67-76](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.67-76)**В.В. Зайченко**, проф., д-р екон. наук**С.В. Кулініч**, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах**

Метою статті є дослідження напрямків забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємства, визначення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств, виявлення загроз та можливостей конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Адже, в умовах глобалізації, динамічних змін ринкового середовища та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрних ринках, питання забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств набуває особливої значущості.

У статті досліджено напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Розглянуті ключові специфічні властивості сільськогосподарської діяльності. Обґрунтовано, що для оцінки ефективності та конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства необхідне комплексне поєднання економічних, екологічних, біологічних і соціальних чинників. Розглянуто фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції сільськогосподарського підприємства, розглянуто конкурентні переваги та недоліки сільськогосподарського підприємства України та ЄС.

Доведено, що на рівень конкуренції продукції сільськогосподарського виробництва впливають наступні чинники: концентрація ринку (наявність домінуючих агрохолдингів або розвинене мале фермерство); присутність імпортової продукції на внутрішньому ринку, її ціна та якість; доступ до інфраструктури (транспорту, переробки, зберігання, логістики); державна підтримка або дотаційна політика в інших країнах, що створює несиметричні умови конкуренції. Проведено SWOT-аналіз забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. В процесі дослідження визначено, що ефективність функціонування сільського господарства, рівень конкурентоспроможності галузі в цілому та конкурентоспроможності продукції зокрема, в умовах глобалізованої економіки, значною мірою залежить не лише від внутрішніх ресурсів галузі, а й від рівня розвитку споріднених і супутніх галузей. Ці сектори формують так зване «аграрне середовище підтримки», яке забезпечує необхідні матеріальні, технічні, інтелектуальні та інфраструктурні ресурси для повноцінного ведення агровиробництва.

**сільськогосподарські підприємства, конкурентоспроможність продукції сільськогосподарського підприємства, фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, SWOT-аналіз забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств**

**Постановка проблеми.** Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності продукції в аграрному секторі, має модернізація та оновлення виробничого потенціалу, оптимізація ресурсного забезпечення, покращення якості та розширення асортименту продукції. Достатній рівень конкуренції стимулює виробничі процеси, забезпечує більш ефективне використання ресурсного потенціалу, стимулює до вдосконалення якості продукції та асортиментної політики.

Незважаючи на наявність природного потенціалу, зокрема родючих ґрунтів, сприятливого клімату та багаторічного досвіду господарювання, відсутність системного підходу до формування конкурентних переваг призводить до втрати позицій українських сільськогосподарських виробників на зовнішніх ринках. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу чинників, що визначають конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, та розроблення ефективних напрямків її забезпечення в умовах сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням забезпечення

конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Так, Боришкевич І.І. досліджував стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2]. Праці Грабовського Р., Дадак О., Дорош-Кізим М. присвячені конкурентоспроможності сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення [5]. Желуденко К.В., у своїх наукових дослідженнях значну увагу приділяв визначенню механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств [6]. Ковтун О.І. розглядав конкурентоспроможність вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках [7]. Кононенко Р., Яцун А. досліджував формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції [8]. Наукові праці Строченко Н.І., Ковальної О.М. присвячені конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначенню їх сутності та напрямків зміцнення [12]. Ткачук Г.Ю. проводить аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу [13].

Вважаючи на численні наукові дослідження актуальним і невирішеним питанням залишається відсутність цілісного інструментарію, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам оперативно і ефективно реалізовувати конкурентні стратегії у складному трансформаційному середовищі, забезпечуючи сталість виробництва, прибутковість і ринкову привабливість своєї продукції.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження напрямків забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, визначення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства, виявлення загроз та можливостей конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. Для досягнення мети дослідження були розв'язані наступні завдання: розглянуті ключові специфічні особливості сільськогосподарської діяльності, визначено фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства, розглянуті конкурентні переваги та недоліки сільськогосподарського підприємства України та ЄС, проведено SWOT-аналіз забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сільське господарство, як специфічна форма економічної діяльності, вирізняється низкою структурних, технологічних та природно-зумовлених характеристик, що ускладнюють безпосереднє застосування загальноприйнятих методик оцінки конкурентоспроможності, які зазвичай використовуються для аналізу промислових галузей або національної економіки загалом. Особливості аграрного сектору зумовлюють необхідність розробки адаптованих підходів до оцінки його ефективності та сталості розвитку. До ключових специфічних властивостей сільськогосподарської діяльності можна віднести наступні:

1. Низький рівень рентабельності. Так, сфера сільськогосподарського виробництва часто демонструє відносно низькі фінансові результати незважаючи на високу собівартість продукції, цінової нестабільності на ринку сільськогосподарських товарів, значної залежності від державної підтримки та субсидій, а також обмеженої фінансової ліквідності виробників.

2. Тривалий відтворювальний цикл та тривалий період окупності інвестицій. Так, виробничі процеси у сільському господарстві, мають сезонний характер і пов'язані з біологічними циклами, що потребує значних часових ресурсів для досягнення кінцевого результату. Це впливає на нерівномірність фінансових потоків, обмежує інвестиційну активність і вимагає специфічного планування економічно-господарської діяльності.

3. Невисокий рівень створення валової доданої вартості (ВДВ). Так, через низький рівень розвитку переробної галузі та обмежене застосування інноваційних технологій аграрний сектор створює порівняно незначну частку ВДВ у структурі національної економіки. Крім того, збереження значної частини виробництва на первинному сировинному рівні обмежує потенціал для підвищення капіталізації галузі.

4. Висока залежність від природно-кліматичних умов. Так, сільськогосподарське виробництво залишається надзвичайно вразливим до змін погодних умов, стихійних лих, посух, заморозків, повеней тощо. Така нестабільність призводить до коливань обсягів виробництва і врожайності, що ускладнює довгострокове стратегічне планування та прогнозування результатів господарської діяльності.

5. Необхідність дотримання екологічних норм і принципів сталого розвитку. Так, в процесі аграрного виробництва важливо уникати деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів, знищення біорізноманіття, а також контролювати використання пестицидів і агрохімікатів. Сільськогосподарське виробництво повинно відповідати вимогам екологічної безпеки та орієнтуватися на випуск продукції, яка є безпечною для споживання й не шкодить здоров'ю населення.

Таким чином, для оцінки ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору необхідно враховувати комплексне поєднання економічних, екологічних, біологічних і соціальних чинників. Створення адекватних інструментів оцінки вимагає не лише адаптації традиційних економічних моделей, а й розробки міждисциплінарних методик, здатних відобразити реальні умови функціонування сільського господарства в сучасній економіці. Фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства представлені на рисунку 1.



Рисунок 1 - Фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства  
Джерело: складено авторами на підставі [2, 6]

Оцінка потенціалу сільськогосподарського виробництва є ключовим елементом при формуванні стратегій розвитку аграрного сектору, оскільки від ефективного використання наявних ресурсів залежить продуктивність, економічна стійкість та екологічна збалансованість галузі. Сукупність факторів, що визначають потенціал сільськогосподарської діяльності, охоплює як природно-ресурсні, так і соціально-економічні складові. Розглянемо більш детально кожен фактор, який визначає конкурентоспроможність продукції сільськогосподарського підприємства:

1. Земельні ресурси. Земельний фонд сільськогосподарського призначення виступає основою аграрного виробництва. До основних параметрів, що визначають його потенціал, належать: типи ґрунтів (чорноземи, сірі лісові, дерново-підзолисті тощо), рівень їх природної родючості, агрохімічні показники, площа

сільськогосподарських угідь (рілля, пасовища, сіножаті), а також структура їх використання. Раціональне землекористування передбачає врахування ерозійної вразливості ґрунтів, потребу в меліорації, відновленні родючості та екологічно доцільному сівозміні.

2. Кліматичні умови. Кліматичні характеристики регіону (належність до агрокліматичної зони, середньорічна температура, сума активних температур, кількість та розподіл опадів, тривалість вегетаційного періоду, частота стихійних метеоявищ) мають визначальний вплив на вибір сільськогосподарських культур, рівень урожайності та потребу у застосуванні технологій адаптивного землеробства. У контексті глобальних змін клімату ці чинники набувають особливої актуальності, оскільки впливають на стабільність виробничих процесів.

3. Техніко-технологічне забезпечення виробництва. Стан засобів виробництва (машинно-тракторного парку, зрошувальних систем, складських і переробних потужностей) істотно визначає продуктивність аграрної праці. Важливими показниками виступають вартість основних фондів, рівень їх фізичного та морального зносу, коефіцієнт оновлення техніки, ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів. Ефективне використання сучасних аграрних технологій є передумовою підвищення конкурентоспроможності агропідприємств.

4. Трудовий потенціал аграрних підприємств. Кадрове забезпечення аграрної діяльності включає кількісну та якісну оцінку трудових ресурсів. До ключових показників належать: чисельність працівників, відповідність їхньої кваліфікації до вимог виробництва, рівень професійної підготовки, стабільність трудових колективів, мотивація до праці та вартість робочої сили. Низька доступність кваліфікованого персоналу, особливо у сільських територіях, може бути серйозним обмежувальним чинником розвитку галузі.

5. Фінансово-інвестиційна забезпеченість. Наявність доступних фінансових ресурсів (власного капіталу, банківських кредитів, державних дотацій, іноземних інвестицій, механізмів аграрного лізингу) є важливою передумовою реалізації інноваційних проєктів у сільському господарстві. Вартість залученого капіталу, рівень фінансової стабільності агровиробника, умови кредитування та ефективність фінансового менеджменту впливають на можливості модернізації технічної бази, впровадження екологічно орієнтованих технологій та розширення виробництва.

6. Інфраструктурне забезпечення аграрного сектору. Рівень розвитку аграрної інфраструктури (транспортної, логістичної, енергетичної, інформаційно-комунікаційної, соціальної) безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємств, зменшення логістичних витрат, доступ до ринків збуту, а також підвищення інвестиційної привабливості сільських територій. Інфраструктурні обмеження, особливо в депресивних регіонах, часто стримують розвиток агропромислового комплексу, знижуючи його потенціал у довгостроковій перспективі.

У процесі нашого дослідження важливим є порівняння показників, що характеризують вітчизняне сільськогосподарське виробництво, з показниками країн ЄС. Так, площа земель під сільське господарство в Україні складає 41,3 млн. га. Нажаль, «площа постраждалих від повномасштабного вторгнення в Україну сільгоспугідь у 2022 році становила 10 514,13 тисяч га, а площа угідь, які у 2024 році можуть використовуватися в сільськогосподарській діяльності, становить 32 924,00 тисяч га, що на 26,04% менше порівняно з площею на початок повномасштабного вторгнення. Площа ріллі, що не зазнала змін через військову агресію, становила 22 280,45 тисяч га, що на 31,93% менше, ніж до початку військових дій. Площа сіножатей і пасовищ скоротилась на 43,45%, передусім через те, що в областях, які найбільше постраждали від військових дій, зосереджена найбільша частка цих земель –

від 17,5% у Чернігівській до 21,88% у Луганській областях. Що стосується лісів та інших вкритих лісом земель, то їхня площа порівняно з довоєнним періодом зменшилася на 26,05% – до 7903,03 тисяч га з 10 686,6 тис. га» [9].

Розглядаючи рівень продуктивності сільськогосподарського виробництва варто відмітити, що Україна має значно дешевше виробництво: витрати на зернові – на 30 % нижчі за європейські; нижчий рівень врожайності та ефективності. Сільськогосподарський сектор країн ЄС займає 16% ВВП, 3,8% зайнятих, у тому числі 61 % зайняте у рослинництві та 39% у тваринництві. Україна виробляє 20 % зернових Європи, у загальній структурі це – 49 % кукурудзи, 15 % пшениці. Україна є світовим лідером в експорті соняшникової олії. Так, щорічно в світі виробляється 47347175 тон соняшникової олії, з них Україна виробляє 13626890 тон. Варто зауважити, що ЄС встановлює квоти на пшеницю та ячмінь для України (1 млн та 350 тис тон відповідно), в той час як Східні країни такі як країни Балтики та Польща отримують підтримку шляхом аграрних субсидій [9].

Загалом, аналізуючи конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства України та ЄС можемо розглянути переваги та недоліки, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Конкурентні переваги та недоліки підприємств сільськогосподарського виробництва України та країн ЄС

ФАКТОРИ	Україна	Країни ЄС
Переваги	Велика площа, високий ґрунтовий потенціал, дешевше виробництво, глобальна експортна позиція	Підтримка субсидіями, стабільні ринки, екологічно стандартизовані продукти
Недоліки	Низька врожайність/технологічність, деградація ґрунтів, війна, нестача інфраструктури	Обмеження через квоти/тарифи, вимоги щодо екосертифікації, бюрократія

*Джерело: складено авторами на підставі [2, 7, 10]*

На конкурентоспроможність продукції сільськогосподарського виробництва прямо впливає організаційна структура аграрного суб'єкта та інституційна підтримка агробізнесу в регіоні. Формування кластерів, кооперативів, асоціацій фермерів, аграрних альянсів і спілок дозволяє захищати інтереси сільськогосподарських виробників, спрощувати доступ до фінансування, впливати на державну аграрну політику та підвищувати стійкість галузі в умовах ринкової турбулентності.

Варто відмітити, що суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності продукції має загальний рівень конкуренції в аграрному секторі, який є суттєвим стимулом модернізації та оновлення виробничого потенціалу, оптимізація ресурсного забезпечення, покращення якості та розширення асортименту продукції. Достатній рівень конкуренції стимулює виробничі процеси, забезпечує більш ефективне використання ресурсного потенціалу, стимулює до вдосконалення якості продукції та асортиментної політики. Варто відмітити, що на рівень конкуренції продукції сільськогосподарського виробництва впливають наступні чинники:

- концентрація ринку (наявність домінуючих агрохолдингів або розвинене мале фермерство);
- присутність імпоротної продукції на внутрішньому ринку, її ціна та якість;
- доступ до інфраструктури (транспорту, переробки, зберігання, логістики);
- державна підтримка або дотаційна політика в інших країнах, що створює несиметричні умови конкуренції.

Наявність здорової, але регульованої конкуренції сприяє розвитку підприємств, підвищенню їхньої ринкової гнучкості, ефективності інноваційної діяльності та здатності до оперативної адаптації до ринкових вимог.

Розгалуженість та ефективність товарних мереж виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва

на національному й міжнародному рівнях. Велика місткість внутрішнього ринку та активне функціонування каналів збуту створюють сприятливе середовище для зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції та підвищення прибутковості підприємств аграрного сектора.

Однією з визначальних переваг для агровиробників є висока платоспроможність кінцевого споживача, яка безпосередньо формує стабільний попит на продовольчі товари. Зростаюче споживання продуктів харчування стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема переробної промисловості, логістики, оптової та роздрібною торгівлі, формуючи тим самим інтегровані агропродовольчі ланцюги. У такому середовищі сільськогосподарські виробники виступають не лише постачальниками сировини, а й активними учасниками багаторівневої системи товарного обігу.

Зі збільшенням обсягів реалізації продукції у виробників сільськогосподарської продукції виникає ефект економії на масштабах виробництва – знижується середня собівартість одиниці продукції, підвищується рентабельність діяльності та зростає інвестиційна привабливість підприємства. Розширення товарних ринків дає можливість аграріям планувати виробництво на довший період, що є важливою умовою стабільного розвитку.

Вагому роль у формуванні попиту на продукцію сільського господарства відіграє держава. У більшості країн із розвиненою аграрною політикою діють системи державного субсидування, гарантування закупівель за фіксованими або страхованими цінами, а також програми інтервенційного регулювання. Такі механізми дозволяють зменшити ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, та забезпечити мінімальний дохід для виробників. Зокрема, попит з боку державних агентств на певні обсяги стратегічно важливої продукції (зерно, молоко, цукор, тощо) виступає інструментом стабілізації ринку та збереження продовольчої безпеки.

Варто зазначити, що розвиненість товарних мереж є не лише фактором забезпечення прибутковості аграрного виробництва, але й стратегічною передумовою для його інтеграції в глобальний ринок, зміцнення позицій національних виробників у конкурентному середовищі та гарантування продовольчої безпеки країни.

Однією з ключових споріднених галузей, яка безпосередньо впливає на продуктивність аграрного сектору та випуск конкурентоспроможної продукції є машинобудування для сільського господарства. Йдеться про виробництво тракторів, комбайнів, посівної та збиральної техніки, обладнання для зрошення, автоматизованих систем точного землеробства тощо. Конкурентоспроможність таких технологій визначається рівнем їх енергоефективності, надійності, інтелектуалізації (включно з IoT-рішеннями та GPS-навігацією), а також доступністю обслуговування. Розвиток вітчизняного агромашинобудування зменшує залежність від імпорту, стимулює локалізацію виробництва та створення робочих місць.

Важливим чинником, який забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції є наявність якісних і доступних мінеральних добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР), насінневого матеріалу, а також розвинена система науково-дослідних інститутів і аграрної освіти. Хімічна промисловість забезпечує аграріїв необхідними компонентами для підвищення врожайності, боротьби з хворобами та шкідниками, збереження родючості ґрунтів. Біотехнології – у тому числі селекція та генетика – дозволяють створювати високопродуктивні, стійкі до кліматичних стресів сорти культур і породи тварин.

Високий рівень розвитку аграрної науки та її прикладне спрямування (AgTech, Precision Farming, біоінженерія, агроекологія) є важливим джерелом інновацій для практичного сільськогосподарського виробництва. Ефективна трансферна система

знань між науково-дослідними установами, агробізнесом і фермерськими господарствами дозволяє адаптувати наукові досягнення до потреб ринку.

Значно впливає на рівень конкурентоспроможності продукції розвинена транспортна та логістична система. Доступність та якість транспортних шляхів, залізничних перевезень, портових потужностей, а також логістичних центрів безпосередньо впливають на собівартість аграрної продукції, її збереження та швидкість постачання до кінцевого споживача. Особливо актуальним це стає в умовах експорту зернових, олійних та іншої продукції, де транспортні витрати можуть становити до 30% вартості.

З урахуванням результатів дослідження чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, було здійснено SWOT-аналіз загальної конкурентної позиції аграрного сектору України. Цей аналіз дозволив систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони галузі, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози, що впливають на її стратегічний розвиток у сучасних економічних умовах. Результати SWOT-аналізу представлені у таблиці 2.

Таблиця 2 – SWOT-аналіз забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств.

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високоякісні природно-кліматичні умови для виробництва сільськогосподарської продукції (наявність чорноземів, сприятливий клімат).</li> <li>- Великий обсяг орних земель у користуванні, що дозволяє масштабувати виробництво та знижувати собівартість продукції.</li> <li>- Наявність трудових ресурсів із традиційною орієнтацією на аграрну працю, що знижує бар'єри до розвитку фермерства та кооперативного виробництва.</li> <li>- Зростаюча модернізація виробничих потужностей (впровадження систем точного землеробства, використання сучасної техніки, системи моніторингу).</li> <li>- Формування кластерів та агропромислових об'єднань, що сприяє ефективнішому управлінню логістикою, збутом та інноваціями.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока енерго- та ресурсомісткість виробництва, недостатній рівень енергоефективності.</li> <li>- Низький рівень переробки продукції на місцях, що обмежує додану вартість аграрного виробництва та послаблює позиції на зовнішніх ринках.</li> <li>- Залежність від зовнішніх постачальників насіння, ЗЗР, добрив, що підвищує виробничі ризики та собівартість.</li> <li>- Нерозвинена інфраструктура зберігання і логістики, що ускладнює оперативне реагування на зміну ринкової кон'юнктури.</li> <li>- Недостатній рівень брендуння продукції та її просування на внутрішньому і зовнішньому ринках.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення доступу до міжнародних ринків завдяки зонам вільної торгівлі, зниженню митних бар'єрів, глобальному попиту на продовольство.</li> <li>- Залучення інвестицій у сільське господарство, зокрема в екологічно чисте виробництво, органічну продукцію, агротуризм.</li> <li>- Використання цифрових технологій та "AgTech" рішень (штучний інтелект, big data, дрони).</li> <li>- Поглиблення інтеграції з переробною промисловістю для формування повного ланцюга створення вартості.</li> <li>- Підвищення попиту на продукцію з підтвердженою екологічною та харчовою безпекою в умовах глобальних змін клімату.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільність державної аграрної політики та слабкий механізм підтримки вітчизняних виробників.</li> <li>- Фінансова вразливість малих та середніх господарств, які мають обмежений доступ до кредитних ресурсів.</li> <li>- Кліматичні зміни (посухи, зміщення сезонності, ерозійні процеси) як фактор ризику врожайності та якості продукції.</li> <li>- Висока конкуренція з боку іноземних виробників на внутрішньому ринку.</li> <li>- Коливання світових цін на аграрну продукцію, що впливають на доходи сільськогосподарських підприємств і довгострокове планування.</li> </ul>

*Джерело: складено авторами на підставі [2, 10, 13]*

Вважаємо, що у післявоєнний період в Україні модернізація транспортної інфраструктури набуває стратегічного значення – не лише для стабілізації внутрішнього ринку, а й для забезпечення продовольчої безпеки Європи.

Формування ефективної аграрної інфраструктури, що у підсумку прямо впливає на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва неможливе без участі проектно-будівельних організацій, які спеціалізуються на спорудженні сільськогосподарських об'єктів: зерноховищ, тваринницьких комплексів, тепличних господарств, логістичних хабів тощо. Інжинірингові компанії також відіграють ключову роль у розробці та впровадженні енергоощадних, екологічно безпечних, автоматизованих рішень, що відповідають вимогам ЄС та світових стандартів.

Комплексна взаємодія з цими галузями дозволяє аграрним підприємствам реалізовувати інвестиційні проекти, розширювати виробничі потужності, впроваджувати «зелені» технології та знижувати екологічне навантаження.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інтеграція стратегічного мислення, ефективної організаційної структури та системного аналізу конкурентного середовища є фундаментом для формування стійкої моделі аграрного розвитку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання екологічних викликів саме ці компоненти забезпечують можливість аграрним підприємствам не лише виживати, а й конкурувати на регіональних та міжнародних ринках. У процесі дослідження напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах було встановлено, що конкурентоспроможність аграрної продукції є складним і багатофакторним явищем, що залежить як від внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і від зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціальні та екологічні фактори.

В процесі дослідження нами визначено, що ефективність функціонування сільського господарства, рівень конкурентоспроможності галузі в цілому та конкурентоспроможності продукції зокрема, в умовах глобалізованої економіки, значною мірою залежить не лише від внутрішніх ресурсів галузі, а й від рівня розвитку споріднених і супутніх галузей. Ці сектори формують так зване «аграрне середовище підтримки», яке забезпечує необхідні матеріальні, технічні, інтелектуальні та інфраструктурні ресурси для повноцінного ведення агровиробництва. Системна взаємодія між сільським господарством та суміжними секторами економіки створює передумови для синергетичного ефекту, що дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції та забезпечити інноваційний розвиток.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств потребує комплексного підходу, який об'єднує економічні, організаційні, технологічні та управлінські інструменти. Реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише зміцненню позицій аграрних виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й підвищенню стійкості та ефективності аграрного сектору України загалом в умовах трансформаційних викликів.

Слід зазначити, що подальші дослідження варто спрямувати на вплив суміжних галузей на підвищення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського виробництва, зокрема заходи підвищення ефективності логістичних мереж, переробної та заготівельної галузі. Адже від їхнього технологічного рівня, продуктивності та інтегрованості з сільським господарством залежить здатність аграрної галузі відповідати на виклики глобального ринку, впроваджувати екологічно відповідальні підходи до виробництва та забезпечувати довготривалу продовольчу і економічну безпеку країни.

## Список літератури

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783 с.

2. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 12. Том 1 С. 6-11
3. Власенко Т.А., Ревенко О.В., Дзюбановська Н.В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>.
4. Голомша Н.Є., Голомша О.Я. Дослідження факторів конкурентоспроможності української кукурудзи на світових ринках. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С.51-58. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.7>.
5. Грабовський Р., Дадак О., Дорош-Кізім М. Конкурентоспроможність сільського господарства України на зовнішніх ринках та шляхи її підвищення. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 24. № 100. С. 16–21
6. Желуденко К.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 2(87). С. 33–40.
7. Ковтун О.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник ЛТЕУ*. Серія: Економічні науки. 2021. № 63. С. 42-51. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-07>.
8. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 396-400. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63>.
9. Паливода Н. Площа придатної для сільського господарства землі в Україні скоротилася на 26% після початку вторгнення. <https://mind.ua/news/20270815-ploshcha-pridatnoyi-dlya-silskogo-gospodarstva-zemli-v-ukrayini-skorotilasya-na-26-pislya-pochatku-vtorgne> (дата звернення: 20.02.2025).
10. Ревенко О.В., Ларіна Т.Ф., Іванова В.О. Розвиток конкурентних переваг агропромислового підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 4. С. 75 -79. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae\\_2024\\_r04\\_a11-1.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a11-1.pdf) (дата звернення: 20.02.2025).
11. Спаський Г.В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в Закарпатті. *Економіка АПК*. 2016. №10. С. 41-46. URL: [https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/e\\_aprk\\_2016\\_10\\_3-41-47.pdf](https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/e_aprk_2016_10_3-41-47.pdf) (дата звернення: 20.02.2025).
12. Строченко Н.І., Ковальва О.М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. 2024. Вип. 19. С. 114-121. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/481/449> (дата звернення: 20.02.2025).
13. Ткачук Г. Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. *Вісник ЖДТУ*. Сер.: екон. науки. 2017. № 3 (41). С. 239– 248.
14. Шандрівська О.Є., Питуляк Н.С., Греб О.І. Дослідження ринку соняшникової олії у світі та Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2 (12). С. 365-382. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37321/menedzhmentna-365-382.pdf> (дата звернення: 20.02.2025).

## References

1. Andriichuk V. H. (2015). *Economics of enterprises of the agro-industrial complex*. Kyiv: KNEU, 2015. 783 p. [in Ukrainian]
2. Boryshkevych, I.I. (2017). Strategic directions for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Serii: Ekonomichni nauky*, 1, 1, 6-11. [in Ukrainian]
3. Vlasenko, T.A., Revenko, O.V., Dziubanovska, N.V. (2023). Features of economic security of agricultural enterprises in modern conditions: prospects and connection with technological management. *Ukrainskyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 8, 2, 16-21. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>
4. Holomsha, N.Ye., & Holomsha, O.Ya. (2020). Research into the factors of competitiveness of Ukrainian corn on world markets. *Innovatsijna ekonomika*, 3-4, 51-58. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37332/2309-1533>.
5. Hrabovskiy R., Dadak O., Dorosh-Kizym M. (2022). Competitiveness of Ukrainian agriculture in foreign markets and ways to increase it. *Naukovyi visnyk LNUVMB imeni S. Z. Gzhytskoho. Serii: Ekonomichni nauky*, 24, 100. [in Ukrainian]
6. Zheludenko K. V. (2021) Mechanism for increasing the competitiveness of agricultural enterprises. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, 26, 2(87), 33–40. [in Ukrainian]

7. Kovtun, O.I. (2021). Assessment of the competitiveness of domestic enterprises in the agri-food sector in the context of forming a strategy for their entry and operation in foreign markets. *Visnyk LTEU. Seria: Ekonomichni nauky*, 63, 42-51. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-07>
8. Kononenko, R., & Yatsun, A. (2023). Formation of the competitiveness of the agricultural sector in the context of European integration. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 396-400. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63>
9. Palivoda N. The area of land suitable for agriculture in Ukraine has decreased by 26% since the beginning of the invasion. <https://mind.ua/news/20270815-ploshcha-pridatnoyi-dlya-silskogo-gospodarstva-zemli-v-ukrayini-skorotilasya-na-26-pislya-pochatku-vtorgne> [in Ukrainian]
10. Revenko O.V., Larina T.F., Ivanova V.O. (2024) Development of competitive advantages of an agro-industrial enterprise: modern challenges and issues of digitalization. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9, 4, 75-79. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae2024\\_r04\\_a11-1.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae2024_r04_a11-1.pdf) [in Ukrainian].
11. Spaskyi H.V. (2016) Ways to increase the competitiveness of agricultural production in Transcarpathia. *Ekonomika APK*, 10, 41 - 46. [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e\\_apk\\_2016\\_10\\_3-41-47.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2016_10_3-41-47.pdf) [in Ukrainian].
12. Strochenko N.I., & Kovalva O.M. (2024) Competitiveness of agricultural enterprises: essence and directions of strengthening. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, 19, 114-121 <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/481/449> [in Ukrainian].
13. Tkachuk H. Yu. (2017) Analytical study of the level of competitiveness of small agribusiness enterprises. *Visnyk ZhDTU. Ser.: ekon. Nauky*, 3 (41), 239– 248. [in Ukrainian]
14. Shandrivska O.E., Pytuliak N.S., Hreb O.I. (2024) Research on the sunflower oil market in the world and Ukraine. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (12), 365-382. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37321/menedzhmentna> [in Ukrainian].

**Volodymyr Zaichenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

**Serhii Kulinich**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Measures to Ensure the Competitiveness of Agricultural Enterprise Products in Modern Conditions**

The purpose of the article is to study the areas of ensuring the competitiveness of agricultural enterprise products, determine the strengths and weaknesses of the competitiveness of agricultural enterprise products, identify threats and opportunities for the competitiveness of agricultural enterprise products in modern conditions. Indeed, in the context of globalization, dynamic changes in the market environment, and increased competition in both domestic and foreign agricultural markets, the issue of ensuring the competitiveness of agricultural products is becoming particularly important.

The article examines the directions of ensuring the competitiveness of agricultural enterprise products in modern conditions. The key specific properties of agricultural activity are considered. It is substantiated that to assess the efficiency and competitiveness of agricultural enterprise products, a comprehensive combination of economic, environmental, biological and social factors is necessary. The factors that determine the competitiveness of agricultural enterprise products are considered, the competitive advantages and disadvantages of agricultural enterprises in Ukraine and the EU are considered.

It has been proven that the level of competition in agricultural products is influenced by the following factors: market concentration (presence of dominant agricultural holdings or developed small farming); the presence of imported products on the domestic market, their price and quality; access to infrastructure (transport, processing, storage, logistics); state support or subsidy policies in other countries that create asymmetric conditions of competition. A SWOT analysis was conducted to ensure the competitiveness of agricultural products. The research determined that the efficiency of agricultural operations, the level of competitiveness of the industry as a whole and the competitiveness of products in particular, in a globalized economy, largely depends not only on the internal resources of the industry, but also on the level of development of related and related industries. These sectors form the so-called "agricultural support environment", which provides the necessary material, technical, intellectual and infrastructural resources for the full-fledged conduct of agricultural production.

**agricultural enterprises, competitiveness of agricultural enterprise products, factors of competitiveness of agricultural enterprise, SWOT analysis of ensuring competitiveness of agricultural enterprise products**

*Одержано (Received) 22.02.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.03.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

UDC 659.13:640.4

JEL Classification: L83, M31, M37, M14, D83

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.77-91](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.77-91)

**Mariia Buhaieva**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Branding Through Communication: the Impact of Communication Policy on the Perception of Hotel and Restaurant Services**

The article explores current issues related to the development of effective communication policies in the hotel and restaurant industry (HoReCa) as a key factor in shaping brand perception, emotional attachment, and long-term customer loyalty. In the context of digitalization, intense competition, and growing customer-centric expectations, hospitality businesses face new challenges in the communication sphere. The purpose of the study is to provide a theoretical rationale and practical analysis of the impact of communication policy on brand formation in hotel and restaurant services, as well as to identify effective approaches to brand communications in a dynamic market environment.

The paper systematizes scientific approaches to branding, including the concepts of P. Kotler, D. Aaker, and K. Keller, reveals the structure and content of communication policy in the HoReCa business, and outlines the role of integrated marketing communications in creating a holistic consumer experience. A thorough analysis is conducted on the use of digital communication channels such as social media, mobile applications, and CRM systems, which foster emotional connections with consumers. Key factors of effective brand communication are identified in the context of market trends and consumer behavior patterns, including authenticity, consistency, personalization, dialogical interaction, adaptation to technological innovations, and a focus on social responsibility. It is substantiated that in conditions of digital transformation, the communication policy in HoReCa should be considered a multidimensional strategic system of brand management.

The article proposes practical recommendations for improving communication policies, including omnichannel integration, the development of internal communication culture, active use of SMM, online reputation management, and value-based brand positioning. It is emphasized that the coherence and consistency of communications shape competitive advantages, strengthen customer trust, and contribute to the sustainable development of hotel and restaurant enterprises. Future research should focus on empirical measurement of communication effectiveness and modeling of strategies in different segments of the HoReCa industry.

**communication policy, branding, hotel and restaurant business, HoReCa, integrated marketing communications, digital channels, emotional loyalty, brand perception.**

**Statement of the problem.** In today's environment, the hotel and restaurant industry operate within a context of intense competition, rising consumer expectations, and the continuous need for innovative service renewal. One of the key factors in establishing a sustainable market position for enterprises in the HoReCa sector is effective branding, which is based not only on visual or value-based brand attributes but also on a well-structured, strategically designed communication policy. Communication, as a tool of interaction with the target audience, increasingly defines the nature and depth of brand perception among consumers.

At the same time, despite the active use of communication channels in the hotel and restaurant business, the comprehensive impact of communication policy on shaping consumer perception of service quality, brand values, and its emotional and psychological reception remains underexplored. There is a pressing need for in-depth analysis of how strategic communication-particularly the tools of public relations, digital communications, and emotional branding-influences a company's image and the level of customer loyalty.

Moreover, contemporary challenges such as digitalization, global crises, and the cultural diversity of audiences necessitate a rethinking of traditional approaches to communication development. Consequently, the issue of forming an adaptive, authentic, and socially responsible communication strategy becomes increasingly relevant - one that not only

conveys brand messages but also establishes a profound emotional connection with the consumer, thereby strengthening the brand's position in a dynamic service market.

**Analysis of recent researches and publications.** In modern marketing, a brand is viewed not merely as a name or a symbol but as a set of tangible and intangible attributes that exist in the minds of consumers [16]. In particular, M.O. Riabenka and A.V. Lukianets emphasize that a brand encompasses the actual characteristics of a product or service and their subjective «imprint» - the associations, emotions, and values shaped through marketing communications [16]. Most Ukrainian researchers [7, 8, 18, 20] interpret a brand according to a «non-product scheme», perceiving it as an intangible complement to the product co-created by the producer and the consumer. S. Giglio, E. Pantano, F. Bilotta, and T. Melewar [23] aptly note that «brand = perception», meaning that the essence of a brand lies in the perception of the target audience. This understanding underscores the critical role of communications: the brand image is formed through the interplay of company-generated messages and consumer feedback. Theoretical branding models highlight the importance of consistency between brand identity and brand communication. For instance, according to D. Aaker, brand identity represents its «heart» and «soul», which make a brand unique and appealing [22].

D.S. Faivyshenko [20] explores the concept of strategic brand management. Accordingly, strategic communication should serve to convey brand identity externally, shaping the desired perception. Strategic brand management encompasses the definition of the brand's mission, vision, objectives, and long-term development guidelines (brand vision), which collectively ensure its competitiveness [20]. D. Faivyshenko emphasizes that in a highly competitive environment, the timely implementation of a brand strategy is essential - defining a clear strategic mission and brand objectives outlines the direction of development and enhances the brand's significance in the minds of consumers [20].

Theoretical models - such as the brand equity concepts developed by D. Aaker [22] and K. Keller [25, 26] - converge on the idea that brand value is created through perception, which is shaped by consistent and relevant communications. Strategic brand communication is implemented through a comprehensive marketing communication policy - namely, the purposeful use of promotional tools (advertising, public relations, sales promotion, digital content, etc.) aimed at creating a desired brand image. Researchers identify various approaches to communication strategies within the HoReCa sector. For instance, T. Oklander et al. [12], in their study of communication strategies in hotel enterprises, determined that the most effective approaches are broad-penetration strategies (mass market coverage) and intensive marketing strategies (active promotion), depending on the pricing segment of the establishment. Thus, branding theory underscores that without a well-defined communication strategy, a brand cannot effectively build value in the minds of consumers.

With regard to the communication policy in the hotel and restaurant business, which encompasses all forms of interaction with clients that influence their perception of the brand - the experience of Ukrainian HoReCa enterprises highlights the critical role of a well-designed communication strategy in fostering customer loyalty. In particular, H. Yankovska [21] notes that under current challenges, competitive advantages are achieved by those hotels that have established an effective system of marketing communications with their customers and have succeeded in building high levels of customer loyalty.

M. Riabenka and A. Lukianets [16] examine the process of brand development in hospitality establishments. They emphasize that a well-established brand with clearly defined values facilitates the promotion of new services and strengthens the market position of an enterprise. Moreover, they highlight that professionally implemented marketing communications during brand formation protect hotel and restaurant businesses from competitors' marketing attacks and allow for reduced promotional costs while increasing

market entry effectiveness [16].

R.V. Fedorovych points out that investments in communication directly influence the market success of HoReCa brands. Advertising has traditionally been a key instrument in the communication strategy of the hospitality sector. It not only informs consumers about service offerings but also shapes the brand image, creating a unique market perception of the company [10].

A.V. Karpenko and M.V. Khacer argue that advertising captures attention toward hotel or restaurant services and forms an image in the minds of the target audience that distinguishes the establishment from its competitors [6]. L.F. Romanenko investigates the specifics of online advertising, noting that advertising messages can be used effectively to position a service by emphasizing unique advantages (such as signature cuisine or distinctive interior design) and thus influence customer expectations and evaluations [15].

Special attention should be given to research on the role of digital communications. Social media, online reviews, and user-generated content (UGC) significantly influence the perception of hotel and restaurant brands. The study by V.Yu. Svitlychna and S.A. Aleksandrova [17] demonstrates that active two-way communication on social media enhances brand trust and audience engagement. According to the authors, the use of social platforms enables hospitality establishments to respond promptly to consumer inquiries, collect feedback, and consider customer preferences fostering open dialogue and building brand trust [17]. The researchers emphasize the importance of social platforms in strengthening brand recognition and attracting new audiences through viral content and peer recommendations [17]. Engaging influencers and bloggers has become a widespread approach to promoting hospitality services: endorsements from public figures or travel bloggers can generate increased interest in a venue and help create a desirable brand image (e.g., as a trendy or exclusive destination) in the minds of consumers [17].

The role of service in shaping the brand of hotel and restaurant complexes is examined by V. Demus and R. Korsak [4]. The perception of a hotel or restaurant brand is formed at the intersection of communication influences and actual service experience. Communication policy creates expectations regarding service quality, while the direct service either confirms or contradicts these expectations, thereby influencing the brand's future reputation. Thus, service quality itself becomes an integral part of brand communication. In their study, V. Demus and R. Korsak emphasize that in the hospitality sector, service is a key factor in brand formation: the quality of service delivery has a direct impact on customer loyalty, the establishment's reputation, and its overall success [4].

In the study conducted by H.-T. Tso, C.-C. Hou, C.-S. Chen, and M.-C. Ngo, it is emphasized that even technological innovations, such as online check-in, mobile keys, and digital menus - are integral elements of brand communication, signaling the brand's innovativeness and customer-centric orientation. The researchers found that a well-designed hotel environment (servicescape) and a high level of service quality delivered by staff significantly enhance customers' positive internal responses (such as emotions and satisfaction). These, in turn, increase customer engagement with the brand and foster brand loyalty [27].

Visual and atmospheric elements of service also serve as powerful brand communicators. Interior design, music, scents, and the overall ambiance all contribute to the emotional backdrop upon which a guest's perception is built. The emotions experienced during a stay at a hotel or restaurant are retained in memory and associated with the brand. A cozy and welcoming atmosphere can foster an emotional connection between the guest and the place. An international study by S. Giglio, E. Pantano, F. Bilotta, and T. Melewar [23], which analyzed large datasets of customer-generated photographs of luxury hotels, demonstrated that images of guestroom and restaurant interiors have a substantial impact on

brand perception. These visual attributes often shape the guest's overall impression of the brand. The findings revealed that photograph-based analysis helps identify the specific features that most strongly influence the customer experience - typically the details of decor, ambiance, and environment [23]. Thus, non-verbal factors, such as visual style and service environment - constitute a language of brand communication: they can reinforce brand positioning (e.g., luxurious decor affirms the brand's luxury status) or, conversely, undermine it if they fail to align with the brand's promised identity.

The role of communication through experience should not be overlooked. The concept of brand experience posits that every consumer touchpoint with the brand generates a specific experience that shapes the overall perception of the brand. In the HoReCa sector, «moments of truth» - ranging from the booking process and hotel check-in to interactions with a waiter in a restaurant - are particularly critical. The study by E. Heleta-Svrakic [24] demonstrated that controlled brand communications (such as tone of voice and messaging), when aligned with a clearly defined brand personality, can have a significant impact on consumer loyalty. Specifically, brand personality traits such as competence and sophistication are greatly reinforced through consistent communication and correlate with higher levels of trust and repeat visits [24]. In other words, when a brand consistently communicates professionalism and care, customers perceive it as reliable (competent) and prestigious (sophisticated), which in turn reinforces their loyalty [24].

Despite the growing number of scholarly works devoted to various aspects and challenges of brand communication in the hospitality industry, a number of critical issues remain underexplored. In particular, research on branding through the lens of communication policy in the hotel and restaurant business requires deeper theoretical and methodological reflection. Contemporary academic discourse tends to focus primarily on general issues of marketing strategy development and promotional tools, often overlooking a systematic analysis of how different types of communication - traditional, digital, and interpersonal - affect the process of consumer brand perception specifically within the HoReCa sector.

Thus, the scholarly development of the topic «Branding through Communication: The Impact of Communication Policy on the Perception of Hotel and Restaurant Services» is highly relevant both for advancing branding theory within the framework of the service economy and for improving management practices in the hotel and restaurant business. It serves as a foundation for enhancing brand competitiveness and sustainability in the face of increasingly variable consumer expectations and behavior.

**Statement of the objective.** The purpose of this study is to provide a theoretical rationale and practical analysis of the impact of communication policy on the formation of brand perception in the hotel and restaurant service sector, as well as to identify effective approaches to building brand communications in the HoReCa industry in order to enhance competitiveness and customer loyalty. In accordance with the stated purpose, the research aims to address the following objectives:

- 1) to reveal the theoretical foundations of branding and communication policy and to characterize modern approaches to brand formation in the service sector;
- 2) to analyze the structure and content of communication policy in hotel and restaurant enterprises from the perspective of its impact on consumer brand perception;
- 3) to determine the role of integrated marketing communications in building brand identity and shaping a holistic consumer experience;
- 4) to explore the specifics of using digital communication channels and their influence on emotional engagement and customer loyalty;
- 5) to identify the key success factors of brand communications in the HoReCa sector in the context of current market trends and consumer behavior patterns;
- 6) to propose practical recommendations for improving brand communication policy

in the hotel and restaurant industry, taking into account digitalization and the growing importance of customer-centricity.

**The main material.** According to L.V. Balabanova, V.V. Kholod, and I.V. Balabanova, branding - is a purposeful process of forming a unique brand image that reflects the company's values and distinguishes its offering from competitors [2]. Branding - is a systematic process of creating, developing, and managing a brand with the aim of establishing a unique identity, achieving market differentiation, and ensuring long-term value for both the consumer and the company. In a broad sense, branding encompasses not only the external attributes of a company (such as its name, logo, color scheme, and slogan) but also the entire system of associations, emotions, and values that arise in the consumer's mind through interaction with a product, service, or organization. The theoretical foundations of branding emerged at the intersection of marketing, consumer psychology, sociology, and management. Classical approaches developed by scholars such as P. Kotler, D. Aaker, and K. Keller define a brand as a «promise of value» that must be clearly perceived, consistently communicated through various channels, and reinforced by the experience of using the product or service. According to D. Aaker, a brand is not merely a trademark but a system comprising: - brand identity – what the brand aspires to be in the eyes of the consumer; - brand equity – the added value the brand provides to a product; - brand loyalty – the consumer's willingness to consistently choose the brand [22]. K. Keller expands on this with the concept of customer-based brand equity, emphasizing the consumer's perception of the brand in terms of: - brand awareness; - strength, uniqueness, and relevance of associations; - emotional attachment; willingness to repurchase [25].

In contemporary conditions, branding is viewed not only as a marketing tool but also as a strategic management function that influences a company's reputation, value, capitalization, and relationships with customers and partners. Modern brands seek to embody values and meanings that resonate with the expectations of their target audiences. This shift has led to a transition from transactional branding (focused solely on sales) to relational branding, which emphasizes the development of long-term relationships. Scholarly literature identifies several key functions of a brand: 1. Identification – ensures recognition of the product or company. 2. Guarantee – signals consistent quality. 3. Emotional – fosters a sense of trust, affection, and belonging. 4. Communicative – conveys values, mission, and style. 5. Differentiation – helps distinguish the brand from competitors in the market [26].

Thus, branding is not merely an element of visual identity or advertising, but rather a comprehensive communicative and strategic practice that shapes the unique positioning of an enterprise and contributes to the development of sustainable competitive advantage. In the service sector, particularly in the hotel and restaurant industry (HoReCa) - the brand acquires special significance, as services are intangible, and consumers rely heavily on reputation and the brand's promise of quality[19]. Under such conditions, the brand functions as a representative marker of quality, reliability, and emotional comfort, compensating for the consumer's inability to test the service in advance. It is through the brand that consumers form their expectations of service, while the enterprise conveys its uniqueness, dependability, and values. Branding in the service sector goes far beyond visual elements (such as logos, corporate colors, or names); it encompasses the entire customer experience, including the atmosphere of the venue, service standards, the emotional tone of staff communication, online reviews, and even corporate ethics. As noted by T.M. Melnyk, in the hospitality industry, a brand is formed as a set of impressions accumulated by the consumer throughout their interaction with the service, and it becomes the foundation for repeat patronage [11]. Therefore, branding in the hotel and restaurant business serves as a strategic tool for managing intangible assets, enabling companies to build strong emotional connections with customers and secure a stable competitive position in the market through an integrated system

of communications, service standards, and brand identity.

The next step in this study is to examine the structure and content of the communication policy of hotel and restaurant enterprises from the standpoint of their impact on consumer brand perception. A company's communication policy encompasses a system of tools and channels through which it interacts with its target audience, conveying brand-related messages [5]. The components of communication policy include advertising, public relations (PR), sales promotion, personal selling, digital marketing, and other marketing communication instruments that together create a coherent image of the company in the consumer's mind [17]. Modern approaches to brand formation in the service sector emphasize the creation of emotional connections with customers and the development of a positive consumer experience, rather than focusing solely on the tangible attributes of the product [2, 11]. The concept of service branding highlights that every interaction with a customer is an act of communication that influences brand perception. Accordingly, service quality, staff behavior, and the overall atmosphere of the establishment - all become integral parts of the brand and must be strategically managed by the enterprise.

Key elements of a brand include its identity (such as the name, logo, and corporate style) as well as the brand promise - the associations and values the company seeks to instill in the minds of consumers [9]. Theoretical foundations of branding emphasize that a successful brand in the service sector ensures market differentiation and fosters long-term customer loyalty through a consistent and persuasive communication strategy.

In the context of influencing consumer brand perception, the structure of communication policy in hotel and restaurant enterprises appears as a systematic combination of strategic and tactical elements, ensuring comprehensive brand positioning within the information space. Its effectiveness is determined by the harmonious integration of content components (what is communicated) and communication channels (how and through which mediums the message is delivered), taking into account the specific nature of service-based interactions. Based on an analysis of scholarly sources and operational practices within HoReCa establishments, the following key structural components of communication policy can be identified:

1. Conceptual core of communication – the brand's mission, brand promise, values, and attributes that remain consistent over time and define the ideological foundation of all communications.

2. Instrumental component – a set of marketing communication tools such as advertising, public relations (PR), digital communications, BTL activities, influencer marketing, and events, all tailored to the target audience.

3. Organizational-communication environment – the internal service culture, staff behavior standards, and spatial design, all of which also function as channels for conveying brand messages.

4. Feedback and monitoring – tools for evaluating consumer responses (online reviews, social media feedback, Net Promoter Score [NPS], customer journey maps), which allow for ongoing adjustment of the communication strategy.

5. Content of communication policy is developed according to the principles of emotional, cognitive, and behavioral influence. The emotional dimension involves the use of associative imagery, storytelling, visual symbols, and service experiences that evoke trust, care, and satisfaction. The cognitive level focuses on informing consumers about service quality, benefits, safety, and uniqueness. The behavioral dimension stimulates repeat purchases, recommendations, and active participation in brand communication.

A distinctive feature of effective communication policy in the hospitality industry is its service-centricity, meaning that service interactions are treated as full-fledged communication tools. Every customer touchpoint with the enterprise - whether digital, physical, or emotional

- must be content-aligned with the brand strategy. This necessitates a high level of internal communication culture among staff and requires ongoing training and development.

From the perspective of brand perception, it is message coherence, the consistency of communications, their emotional valence, and their visual and semantic integration with the corporate style that determines a brand's ability to form a clear, stable, and positive image in the consumer's mind. In the service sector, where the tangible component is minimal and customer interaction is highly personalized, such integrity is critically important.

Thus, communication policy in the hotel and restaurant business should be regarded as a multidimensional system of brand management, grounded in emotional-communicative interaction, service experience, and the consistent delivery of brand values across all customer touchpoints. Its strategic construction determines not only the level of brand awareness but also the depth of the consumer's emotional connection with the brand an increasingly critical factor in fostering sustainable loyalty under conditions of intense market competition.

The communication policy of HoReCa enterprises has a complex structure, encompassing both external and internal communications aimed at shaping the desired brand image in the minds of consumers. communications include mass media advertising, digital marketing (websites, social media pages, email campaigns), sales promotion tools (special offers, loyalty programs), PR activities (participation in exhibitions, sponsorships, media relations), and other instruments that directly address the customer. Internal communications refer to service standards and scripts, staff training, corporate culture, and internal PR, all of which ensure the transmission of brand values through service quality and employee behavior. In this context, the staff acts as a carrier of the brand: their manner of communication, appearance, friendliness, and competence form an integral part of the communication policy and significantly shape customers' perception of the brand. The content of communication policy is defined by the brand's positioning and its target audience. Structurally, it can be understood through three key dimensions: what is communicated (core messages, brand value propositions); how and where it is communicated (choice of channels and formats); how feedback is obtained (consumer response monitoring and review management).

A well-balanced combination of these elements creates a cohesive brand image in the minds of consumers. For instance, if a hotel positions itself as family-friendly and cozy, its advertising will emphasize family values, its social media content will focus on family-oriented themes, the interior design and services will be tailored to children's comfort, and the staff will convey a caring and attentive attitude. Such alignment across communication touchpoints reinforces brand trust and shapes a clear brand perception that corresponds to the declared positioning. In the context of growing competition in Ukraine's HoReCa market, a well-developed and consistently implemented communication policy becomes a critical prerequisite for successful branding and a decisive factor influencing consumer choice.

It is also important to define and substantiate the role of integrated marketing communications (IMC) in building brand identity and shaping a holistic consumer experience. The concept of IMC entails the coordination of all communication channels and tools used by a company to deliver a consistent, coherent, and persuasive brand message to the consumer [12]. In the HoReCa industry, implementing IMC means that the consumer receives a unified brand message across all interaction stages - from the first exposure to an advertisement or social media post to the actual consumption experience in a hotel or restaurant. This approach supports the construction of brand identity - a set of associations and characteristics the brand seeks to be identified with. Brand identity includes not only the name and logo but also defined brand values, tone of communication, service style, and the ambiance of the establishment - everything that distinguishes the brand [2]. Integrated communications play a central role in shaping this identity, as they ensure the consistency of all brand messages and

consumer touchpoints. Advertising slogans, visual style, social media content, staff behavior, and even background music or interior design when all these elements are aligned and reflect the same values and imagery, they engrave a clear and lasting brand image in the consumer's mind [12]. This coherence creates a synergy effect: the impact of each channel is amplified by the support of others, forming a holistic and recognizable brand. A holistic consumer experience is the sum of all impressions and emotions a client receives while interacting with the brand across different service stages. IMC facilitates the formation of such an experience by enabling seamless transitions between touchpoints. For instance, a guest may first encounter an attractive restaurant post on Instagram, then visit the website to reserve a table, receive an email confirmation, and finally arrive at the restaurant where they receive the same level of care and service style promised in the online communications. If the brand demonstrates consistency at every step with unified visual elements, tone of voice, and alignment between expectations and actual experience, then the customer develops a positive and trust-based perception, strengthening their emotional connection to the brand. As a result, integrated communications help build long-term relationships with customers, as consumers perceive the brand as cohesive and reliable throughout every stage of interaction.

The next step in the study is to identify the specific features of digital communication channels and their impact on emotional attachment and customer loyalty. In the digital age, the communication strategies of hotels and restaurants are increasingly shifting into the online space. Digital channels - websites, social media platforms (such as Facebook, Instagram, TikTok), messengers (Viber, Telegram), mobile applications, and email newsletters have become the primary tools for interaction between HoReCa brands and their customers. Their main advantage lies in the ability to maintain continuous two-way communication: businesses can promptly inform their audiences about news, special offers, or changes in operations, while consumers can leave feedback, ask questions, and share their experiences. Such active, real-time interaction significantly enhances customer engagement [14]. Social media, in particular, serve as powerful instruments for fostering emotional attachment to a brand. Through platforms like Facebook or Instagram, restaurants and hotels can showcase the informal side of their operations - sharing stories about the team, behind-the-scenes moments of food preparation, real guest experiences, and cozy snapshots from daily life. This type of content evokes positive emotions and a sense of closeness with the brand, which becomes the foundation for building emotional attachment and long-term loyalty [3].

Content that resonates with the values and lifestyle of the target audience creates an association between the brand and positive emotional experiences. For example, if a café positions itself as a place for youth leisure, publishing humorous videos, engaging in lively comment interactions, and using contemporary slang all help establish an emotional connection with a younger audience. When consumers feel this connection, their loyalty increases, they are more likely to choose the brand repeatedly due to a sense of trust and affinity. Digital channels also allow for flexible personalization of communications, which is a key factor in strengthening loyalty. Mobile applications of hotels and restaurants, along with loyalty programs featuring digital cards, enable the collection of data on guest preferences and visit history. Based on this data, brands can offer targeted special offers: birthday discounts and bonuses, or personalized recommendations for dishes or services that may appeal to a specific customer [14]. Such individualized attention through digital channels enhances emotional attachment, as the customer feels valued and seen. Another important feature of digital communication is the ability to provide immediate feedback. Guest reviews on platforms such as Google, Facebook, or specialized sites like TripAdvisor allow brands to quickly learn about complaints or praise. A timely brand response whether thanking a guest for positive feedback or professionally addressing a reported issue - demonstrates customer-centricity and care, which positively influences reputation and loyalty [3].

In the Ukrainian HoReCa sector, an increasing number of establishments are adopting chatbots to respond to frequently asked questions, online reservation systems for booking tables or rooms, and messenger notifications to update customers on order status. All of these tools enhance service convenience and help cultivate a customer habit of interacting with the brand through user-friendly digital solutions. Thus, digital communication channels not only expand audience reach but also create new opportunities for emotional engagement with customers and the development of long-term loyalty [3].

It is also important to identify the factors that determine the effectiveness of brand communications in the HoReCa sector, taking into account current market trends and consumer behavior patterns.

The effectiveness of a brand's communication strategy is determined by how well it aligns with current market trends and the needs of target consumers [13]. In the HoReCa sector, several key factors influence the success of brand communications:

1. Clear positioning and message consistency. A brand must have a clearly defined unique selling proposition and a set of values that are consistently communicated across all channels. Alignment of brand imagery in advertising, social media, websites, and direct service interactions helps create a unified and recognizable style. When brand messages do not contradict each other, confusion is avoided, and consumer trust is strengthened.

2. Emotional appeal and authenticity. Today's consumers, especially younger generations, value genuineness and emotional closeness to brands. Communications that evoke real emotions, such as touching guest stories, humorous behind-the-scenes moments, or a focus on human connection - can establish stronger bonds than purely informational messages. It is essential that the tone of communication reflects the brand's actual behavior. Any discrepancy between what is promised and what is delivered undermines trust, while authenticity enhances brand reputation.

3. Personalization and audience segmentation. Taking into account the behavioral characteristics of different consumer segments improves communication effectiveness. For business travelers, the focus may be on speed and professional amenities; for families with children, on safety and entertainment; for younger audiences, on trendy design and social media presence. The brand should adapt its messaging and channels accordingly, for example, promoting family offers via Facebook parenting groups, while advertising youth events through Instagram and TikTok. Personalized messaging (such as addressing customers by name or suggesting services based on prior visits) significantly increases engagement.

4. Use of current trends and technologies. Brand communications must stay «in tune with the times». Consumers today respond positively to innovations such as mobile ordering apps, digital menus, contactless payment systems, and AR/VR hotel tours. These technologies enhance not only the service itself but also serve as engaging content for brand communications.

5. Sustainability and social responsibility. A growing number of customers are attentive to a brand's environmental and social impact. Communication strategies that highlight eco-initiatives, such as reducing plastic use, supporting local producers, or engaging in charity work resonate strongly with conscious consumers and add extra value to the brand.

6. Two-way dialogue and consumer engagement. Communication has evolved from a one-way broadcast to a dialogue. Effective strategies involve actively engaging customers, for example, conducting service quality surveys, collecting feedback, or organizing interactive social media activities (e.g., contests or challenges). When customers feel their opinions influence business decisions, their loyalty increases, as the brand is perceived as more attentive and responsive.

7. Reputation management and referrals. In the digital age, word-of-mouth (WOM) and online reviews have a major impact on consumer behavior. A successful communication

strategy includes building a positive reputation and encouraging customers to share recommendations. This can be achieved through both service quality and communication techniques, such as inviting guests to leave a review, offering referral programs («bring a friend»), or reposting user-generated content from satisfied customers. Seeing real stories and endorsements from others significantly boosts trust and facilitates the customer's decision in favor of the brand.

Given current market trends in Ukraine (including digitalization, post-pandemic transformations, the emergence of a new generation of consumers, and increasing competition from both local and international players), HoReCa brands must adopt flexible and proactive communication strategies [9]. For example, in the post-COVID-19 period, it became especially important to communicate health and safety measures (such as disinfection protocols and physical distancing) to restore guest trust. During times of social or economic crisis, messages highlighting corporate social responsibility, community support, and patriotic initiatives have gained particular relevance. Such communications by Ukrainian hotels and restaurants in 2022–2023 resonated strongly with the public. Brands that are able to capture these sentiments and adapt their communication strategies accordingly gain a competitive advantage in the form of enhanced consumer loyalty and respect [1].

Thus, the effectiveness of brand communications in the HoReCa sector is determined by a company's ability to «speak the same language» as its customers, to align with their current values and expectations, while employing modern marketing tools and channels.

Based on the conducted research, it is advisable to formulate practical recommendations for improving the communication policies of hotel and restaurant brands, taking into account the growing impact of digitalization and the increasing importance of customer centricity.

Drawing from the analysis, the following practical steps are proposed to enhance the communication strategies of Ukrainian HoReCa brands under current conditions of digital development and customer-oriented transformation:

1. Develop omnichannel presence. Ensure a seamless customer experience across both online and offline channels. All information about services, menus, rooms, prices, and promotions should be consistently presented across the website, social media platforms, printed materials, and directly at the establishment. For example, table or room reservations should be equally convenient through various channels - phone, website, mobile app, or messenger. Omnichannel communication enhances customer convenience and reinforces the perception of the brand as technologically advanced.

2. Personalize communications and leverage CRM systems. Implement customer relationship management (CRM) systems to collect and analyze data on customer preferences and behavior. Based on this data, personalize offers, such as sending greetings on special occasions (e.g., birthdays, anniversaries), providing exclusive discounts to frequent guests, or recommending new services aligned with previous purchases. Personalization demonstrates customer-centricity and strengthens guests' emotional attachment to the brand.

3. Invest in staff training. Enhance employee qualifications in communication and service delivery. Staff represent the «face» of the brand, so training in effective communication, conflict resolution, and service standards is essential. The internal communication policy should clearly convey the brand's mission and values to all employees, enabling them to authentically reflect these values in interactions with guests. Motivating staff to uphold high service standards through initiatives such as recognition programs or bonuses for positive customer feedback also contributes to improved brand communication.

4. Active SMM and content marketing. Develop a clear social media strategy by regularly producing high-quality, visually appealing, and relevant content. Alternate informative posts (e.g., about the menu, services, or promotions) with engaging and

entertaining content, such as contests, polls, culinary tips, or behind-the-scenes stories from the establishment. It is crucial to respond promptly to followers' comments and messages, and to encourage guests to share their own content, tag the location or brand in their posts. This enhances the brand's visibility in the digital space and helps build a community around the brand.

5. Implement technologies to enhance service. Actively adopt new digital solutions and clearly communicate their benefits to customers. For example, introduce electronic menus or QR-code ordering systems in restaurants, online check-in for hotels, and chatbots for 24/7 support. Marketing communications should emphasize how these innovations make the guest experience more convenient, efficient, and secure. Such messaging highlights the brand's innovative character and its commitment to making customers' lives easier.

6. Monitor and manage online reputation. Assign dedicated staff to regularly monitor reviews across various platforms and social media. Develop a response protocol for handling feedback: express appreciation for positive reviews, respond neutrally and constructively to negative ones, and offer solutions or compensation when appropriate. Open and professional engagement, even with dissatisfied customers, demonstrates that the brand values each guest and is committed to improvement. This approach earns respect from the broader audience observing the brand's communication.

7. Communicate brand values and social responsibility. In modern marketing, it is important not only to promote products or services but also to showcase the soul of the brand. It is recommended to highlight social and charitable initiatives, environmental efforts, and participation in local communities through brand communications. For example, informing customers that a portion of profits is donated to charity or that the establishment is switching to eco-friendly packaging, such messages resonate with the values of many consumers and strengthen emotional connection. The brand is perceived as responsible and socially engaged, which increases customer loyalty, as people are more inclined to support businesses that contribute to society.

8. Implementing these steps will enable hotel and restaurant brands to develop a more effective and modern communication policy. A customer-centric approach, combined with the active use of digital tools, will foster deeper emotional engagement with the target audience and enhance guest satisfaction and loyalty. As a result, HoReCa businesses will not only attract new customers but also retain existing ones, transforming them into brand advocates - a particularly important outcome in the dynamic and competitive hospitality services market of Ukraine.

Thus, in the context of digitalization and the growing emphasis on customer-centricity, the communication policy of hotel and restaurant enterprises assumes a new strategic role - not only as a tool for promotion, but as an instrument for building long-term emotional connections with consumers. The implementation of an omnichannel approach, personalized interaction based on CRM systems, active presence in digital media, enhancement of staff communication skills, online reputation management, and a strong focus on social values together shape a holistic, effective, and customer-oriented communication model. These approaches enable HoReCa brands not only to maintain contact with customers but also to influence their emotional perception, loyalty, and behavioral decisions. As a result, communication policy becomes a key factor in enhancing competitiveness, strengthening market positions, and ensuring the sustainable development of HoReCa enterprises amid rising consumer expectations and the high informational saturation of the market.

**Conclusions and prospects for further researches.** As a result of the conducted research, it was established that the communication policy of hotel and restaurant enterprises (HoReCa) plays a crucial role in shaping brand perception, emotional attachment, and long-term customer loyalty. In today's market environment, characterized by dynamism,

information saturation, intense competition, and rising customer-centric expectations, effective communication serves not only as a tool of marketing influence but also as a strategic function for managing relationships with consumers.

Communication policy in the HoReCa sector should be based on the principles of consistency, authenticity, integration, and emotional engagement. The instrumental combination of external channels (digital media, PR, advertising, branded content) and internal channels (service standards, staff communication culture) enables the creation of a coherent brand identity and a positive consumer experience. It has been determined that digital communication channels not only ensure timeliness and reach but also offer new opportunities for personalization, interactivity, and the development of emotional dialogue with the audience. At the same time, the importance of reputation management and social responsibility is growing, as they become integral components of the brand's value-based communication package.

The practical recommendations proposed within the framework of this study, including the development of omnichannel presence, personalized communication and CRM use, investment in staff training, active SMM and content marketing, implementation of service-enhancing technologies, monitoring and management of online reputation, and the communication of brand values and social responsibility - are aimed at building an effective, customer-oriented, and adaptive communication policy. Such a policy can enhance the competitiveness of hotel and restaurant brands, strengthen consumer trust, and ensure the sustainable development of the business.

Future research should focus on the following directions: empirical investigation of the impact of different types of communication (visual, interpersonal, digital) on consumer behavior and emotional brand perception in the HoReCa sector; modeling the effectiveness of integrated communication strategies across various segments of the hotel and restaurant industry (luxury, budget, boutique, etc.); development of metrics and KPIs for evaluating the effectiveness of communication policy in the context of brand management and the digital transformation of service enterprises. These research directions will help enhance the scientific grounding of managerial decisions in branding and communication within the hospitality industry.

## References

1. Artemenko, O., Sukach, M., Khrushch, L., & Skopen, M. (2018). *Information systems and technologies in the hotel-restaurant and tourism business*: Textbook. Kyiv: Lira K. [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V., Kholod, V.V., & Balabanova, I.V. (2012). *Enterprise marketing*: Textbook. K.: Tsentru uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
3. Bondarenko, O.M., & Strii, L.O. (2024). Influence of modern digital communications on consumer behavior. *Biznes Inform*, (2), 346–355. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_43) [in Ukrainian].
4. Demus, V., & Korsak, R. (2023). The role of service in shaping the brand of a hotel and restaurant complex. *Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy*, Tom XV. Konin–Uzhhorod–Peremyshl–Kherson: Posvit. [in Ukrainian].
5. Zaburena, L.V., & Sipenko, K.V. (2016). *Marketing communications of tourism enterprises: Modern theory and practice*: Monograph. K.: Vydavnytstvo Lira-K. [in Ukrainian].
6. Karpenko, A.V., & Khatsar, M.V. (2009). The essence and role of advertising in enterprise activities under market conditions. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, (1), 70–74. [in Ukrainian].
7. Mazaraki, A.A., Pyatnytska, H.T., & Hryhorenko, O.M. (2019). Identification of national branding content. *Visnyk KNTEU*, 2(124), 5–33. [in Ukrainian].
8. Mazurkevych, I.O., & Riabenka, M.O. (2020). The role of hotel enterprises in shaping the brand of Vinnytsia. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU*. Vinnytsia: Redaktsiino-vydavnychiy viddil VTEI KNTEU [in Ukrainian].
9. Starostina, A.O., Honcharova, N.P., Krykavskiy, Ye.V., et al. (2009). *Marketing*: Textbook. K.: Znannia. [in Ukrainian].

10. Fedorovych, R.V. (Ed.). (2013). *Marketing strategies for forming demand for goods and services in Ukrainian markets*: Monograph. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia. [in Ukrainian].
11. Melnyk, A.O., & Tugin, N.V. (2020). Problems of tourism development in Ukraine. In *Current state and prospects of development of economics, management, accounting and law: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: TsFEND [in Ukrainian].
12. Oklander, T.O., Osetian, O.M., & Khydorov, S. (2019). Communicative strategies of hotel and restaurant enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (37), 112–117. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_23) [in Ukrainian].
13. Kovalchuk, S.V., & Zaburmekha, Ye.M. (2017). Marketing digital technologies in researching consumers of organic products. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 1(1), 34–51. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2017\\_1\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2017_1_1_7) [in Ukrainian].
14. Reshetnikova, O., Borovyk, T., & Senko, I. (2024). Social media marketing as a tool for brand promotion and increasing sales. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>.
15. Romanenko, L.F. (2021). Internet advertising: its types and tools. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukraïny*, (1(123)), 71–79. [in Ukrainian].
16. Riabenka, M.O., & Lukianets, A.V. (2023). Formation of the brand of hospitality industry institutions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55), 145–151. [in Ukrainian].
17. Svitlychna, V.Yu., & Aleksandrova, S.A. (2025). *Effective communications in the hotel and restaurant economy*: Textbook. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. [in Ukrainian].
18. Smolina, O.M. (2020). Strategic development of branding of hotel business entities. *Intelekt XXI*, (2), 195–202. [in Ukrainian].
19. Tkachenko, T.I. (2009). *Sustainable development of tourism: Theory, methodology, business realities*: Monograph (2nd ed., rev. and ext.). Kyiv: KNTEU. [in Ukrainian].
20. Faivyshenko, D.S. (2019). Theoretical foundations of strategic brand management. *Modern Economics*, (17), 232–238. [in Ukrainian].
21. Yankovska, H.V. (2024). Principles of forming marketing communication strategies of hotel business enterprises. *Transformatsiina ekonomika*, 3(08). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-9>.
22. Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press. 381 p. [in English].
23. Giglio, S., Pantano, E., Bilotta, F., & Melewar, T. C. (2020). Branding luxury hotels: Evidence from the analysis of consumers' "big" visual data on TripAdvisor. *Journal of Business Research*, 119, 495–501. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.053>.
24. Heleta Svrakić, E. (2023). How do brand communication and brand personality shape consumer loyalty? *Economic and Business Review*, 25(2), 118–127. [in English]. DOI: <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1321>.
25. Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 788 p. [in English].
26. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. 832 p. [in English].
27. Tsou, H.-T., Hou, C.-C., Chen, J.-S., & Ngo, M.-C. (2022). Rethinking sustainability hotel branding: The pathways from hotel services to brand engagement. *Sustainability*, 14(16), 10138. [in English]. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141610138>.

## Список літератури

1. Артеменко О., Сукач М., Хрущ Л., Скопень М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник. Київ: Ліра К, 2018. 764 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Бондаренко О.М., Стрій Л.О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 346-355. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_43) (дата звернення: 20.03.2025).
4. Демус В., Корсак Р. Роль сервісу у формуванні бренду готельно-ресторанного комплексу. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи*, Том XV. Конін–Ужгород–Перемишль–Херсон: Посвіт, 2023. С. 199–203.
5. Забурена Л.В., Сіпенко К.В. Маркетингові комунікації туристичних підприємств: сучасна теорія і практика: монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2016. 152 с.
6. Карпенко А.В., Хацер М.В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 1. С. 70-74.
7. Мазаракі А.А., П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. Ідентифікація контенту національного брендингу. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2(124). С. 5–33.

8. Мазуркевич І. О., Рябенка М. О. Роль готельних підприємств у формуванні бренду м. Вінниця. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 97. С. 113–118
9. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.
10. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.
11. Мельник А.О., Тукін Н.В. Проблеми розвитку туризму в Україні. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 77-79.
12. Окландер Т.О., Осетян О.М., Хидоров С. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 112-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_37\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_23) (дата звернення: 20.03.2025).
13. Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М. Маркетингові цифрові технології у дослідженні споживачів органічної продукції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1. С. 34-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2017\\_1\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2017_1_1_7) (дата звернення: 20.03.2025).
14. Решетнікова, О., Боровик, Т., Сенько, І. (2024). Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128>
15. Романенко Л.Ф. Інтернет-реклама: її види та інструменти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Випуск 1 (123). С. 71-79.
16. Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 145–151
17. Світлична В.Ю., Александрова С.А. Ефективні комунікації в готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 173 с.
18. Смоліна О.М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 195–202
19. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ: КНТЕУ, 2009. 463 с.
20. Файвіщенко Д.С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 232–238
21. Янковська Г. В. Принципи формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3(08). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-9>
22. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press. 1996. 381 p.
23. Giglio S., Pantano E., Bilotta F., Melewar T. Branding luxury hotels: Evidence from the analysis of consumers' "big" visual data on TripAdvisor. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. pp. 495–501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.053>
24. Heleta Svrakić E. How Do Brand Communication and Brand Personality Shape Consumer Loyalty? *Economic and Business Review*. 2023. Vol. 25, No. 2. pp. 118–127. DOI: <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1321>
25. Keller, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003. XXIII, 788 p.
26. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing management*. Pearson. 2016. 15th ed. 832 p.
27. Tsou H-T., Hou C-C., Chen J-S., Ngo M-C. Rethinking Sustainability Hotel Branding: The Pathways from Hotel Services to Brand Engagement. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 16: DOI: <https://doi.org/10.3390/su141610138>

**М.В. Бугасва**, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Брендинг через комунікацію: вплив комунікативної політики на сприйняття готельно-ресторанного сервісу**

У статті досліджуються актуальні питання формування ефективної комунікативної політики у сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa), як ключового чинника побудови бренд-сприйняття, емоційної прив'язаності та довготривалої лояльності споживачів. У сучасних умовах цифровізації, високої конкуренції та зростання клієнтоцентричних очікувань, підприємства індустрії гостинності стикаються з новітніми викликами у сфері комунікацій. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі впливу комунікативної політики на процес формування бренду в

готельно-ресторанному сервісі, а також у визначенні ефективних підходів до бренд-комунікацій в умовах динамічного ринку.

У роботі систематизовано наукові підходи до брендингу, зокрема концепції Ф. Котлера, Д. Аакера, К. Келлера, розкрито структуру та зміст комунікативної політики HoReCa-бізнесу, визначено роль інтегрованих маркетингових комунікацій у побудові цілісного споживчого досвіду. Проведено ґрунтовний аналіз особливостей використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, мобільні застосунки, CRM-системи, що формують емоційний зв'язок зі споживачами. Визначено чинники ефективності бренд-комунікацій у контексті ринкових тенденцій та поведінкових патернів клієнтів: автентичність, послідовність, персоналізація, діалогічність, адаптація до технологічних новацій та акцент на соціальну відповідальність. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації комунікативна політика HoReCa повинна розглядатися як багатовимірна стратегічна система управління брендом.

Запропоновано практичні рекомендації щодо її вдосконалення, які охоплюють омніканальну інтеграцію, розвиток внутрішньої комунікаційної культури, активне використання SMM, управління онлайн-репутацією та ціннісне позиціонування бренду. Підкреслено, що саме цілісність і послідовність комунікацій формує конкурентну перевагу, зміцнює довіру клієнтів і сприяє сталому розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним вимірюванням ефективності комунікацій та моделюванням стратегій у різних сегментах HoReCa.

**комунікативна політика, брендинг, готельно-ресторанний бізнес, HoReCa, інтегровані маркетингові комунікації, цифрові канали, емоційна лояльність, бренд-сприйняття.**

*Одержано (Received) 22.03.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 11.04.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 339.137; 339.138; 659.44

JEL Classification: L10, M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.92-102](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.92-102)

М.С. Кравченко, доц., канд. екон. наук

Б.О. Федюк, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

О.О. Ревякін, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна

## Конкурентні стратегії у маркетинговій діяльності підприємств в умовах цифрової економіки

Стаття присвячена дослідженню особливостей впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Розкрито сутність цифровізації та висвітлено позитивні аспекти її впливу на розвиток підприємств. Підкреслюється необхідність запровадження стратегічного планування в умовах цифровізації для формування конкурентних переваг підприємств, підвищення їх гнучкості та адаптивності до сучасних реалій ведення бізнесу. Уточнено сутнісні аспекти понятійного апарату, що стосується формування конкурентних стратегій у межах застосування онлайн-маркетингу.

В процесі дослідження розглянуто сучасні тенденції цифрового маркетингу, специфіку формування маркетингового бюджету підприємства. Особливу увагу приділено питанням розподілу бюджетних коштів між пріоритетними напрямками маркетингових витрат, зокрема із застосуванням цифрових інструментів маркетингу. Відзначено схильність до зосередження на ключових можливостях маркетингу та повернення до базових принципів маркетингу: забезпечення впізнаваності бренду та залучення аудиторії за допомогою ефективних стратегій, що фокусуються на переконливому бренд-маркетингу й результативних кампаніях, які сприяють налагодженню комунікації з клієнтами та досягненню задля досягнення конкретних результатів. Зроблено акцент на застосуванні цифрових інструментів для вибору безпечних та надійних способів здійснення покупок у середовищі високої прозорості та технологічної доступності ринку, а також на заходах, спрямованих на підвищення клієнтської лояльності, що реалізується через детальний аналіз специфіки функціонування електронного магазину підприємства (E-Shop).

Запропонована концептуальна оболонкова модель обрання конкурентних стратегій у процесі маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки, яка на відміну традиційної орієнтована не лише на звичне використання сформованої клієнтської бази та наявного портфелю продуктів, а й на ефективний вихід на ринок на початок розгортання активності на ньому, що відкриває доступ до ширшого спектра можливих стратегічних перспектив.

**стратегічне управління, конкурентні стратегії, конкурентні переваги, маркетингова діяльність, діджиталізація, Online кооперування, Online конкурентне позиціонування**

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії ведення бізнесу та забезпечення його ефективної діяльності вимагають впровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств. Глобальні тенденції вказують на зростання інтересу до формування систем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, що набуває особливої важливості на тлі стрімкого технологічного прогресу та масштабних процесів цифрової трансформації економіки. Цифровізація суттєво змінила правила гри у сфері бізнесу, відкриваючи не лише нові ризики, але й безпрецедентні можливості для його розвитку. Використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів – усе це стало доступним завдяки діджиталізації.

Досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств вимагає переосмислення методології стратегічного управління, розробки та впровадження нових підходів, механізмів та маркетингових інструментів, які сприятимуть ухваленню оптимальних управлінських рішень. Такі рішення мають забезпечувати реалізацію стратегічних цілей за рахунок розробки та реалізації ефективних конкурентних стратегій. Це передбачає не лише формування чіткої стратегії, а й готовність до

адаптації в умовах змін, впровадження інновацій та ефективного використання цифрових маркетингових інструментів задля досягнення запланованих результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий вклад у теоретичне обґрунтування необхідності впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств, спрямованих на забезпечення високої стабільності галузевого виробництва, внесли дослідники, серед яких варто виділити Жовновач Р. [2], Мандич О. [4], Albers S. [7], Rennhak C. [16], Wernerfelt V. [17] та інші. Окремий блок наукових досліджень зосереджено на вивченні цифрових технологій та сучасних тенденцій у формуванні конкурентних стратегій. У цих роботах особливу увагу приділено створенню ефективних інструментів, спрямованих на систематичне підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті цифрової трансформації. Серед вагомих наукових напрацювань слід відзначити дослідницькі праці таких авторів, як Августин Р. [1], Радіонова І. [5], Brandenburger A. [8], Kollmann T. [11-12], Kotler P. [13], та інших, які пропонують практико-орієнтовані підходи для забезпечення стабільності підприємств та стимулювання їхнього подальшого розвитку.

На даний момент можна констатувати, що спостерігається очевидна нестача системного методологічного підходу до обґрунтування особливостей інтеграції методів стратегічного управління з сучасними цифровими інструментами маркетингу. Ця ситуація суттєво ускладнює їхню узгоджену взаємодію, яка є ключовим фактором для посилення конкурентних позицій українських підприємств. Зокрема, необхідність кардинальної трансформації діяльності підприємств у напрямку стратегічного управління обумовлена стрімкими змінами у зовнішньому середовищі, насамперед завдяки інтенсивному розвитку процесів цифрової трансформації економіки. Це створює нагальну потребу в глибокому аналізі процесів бізнес-трансформації, оцінці впливу диджиталізації на динаміку розвитку підприємств та формуванні дієвих конкурентних стратегій в маркетинговій діяльності із їх подальшою адаптацією до сучасних умов, забезпечуючи практичну ефективність та стійкість підприємств у нових ринкових реаліях.

**Постановка завдання.** Метою публікації є дослідження особливостей впровадження конкурентних стратегій у маркетинговій діяльності підприємств для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Використання інноваційних підходів в стратегічному управлінні підприємств та сучасних інструментів маркетингу стає дедалі важливішим елементом забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах стрімко змінюваного бізнес-середовища підприємства мають постійно впроваджувати новаторські рішення, аби утримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції. На думку Р. Жовновач, підприємства, що не володіють компетенцією в області створення ефективного механізму управління їх конкурентоспроможністю на маркетингових засадах та не передбачають у своїй діяльності використання маркетингових стратегій, програють конкурентну боротьбу, а ті, які залишилися на ринках, стрімко наближаються до максимально ефективного рівня маркетингової діяльності [2].

Цифровізація відіграє ключову роль у сучасному багатовимірному середовищі маркетингу, слугуючи фундаментальною складовою його розвитку. «Цифровізація» – це механізм (платформа) економічного зростання завдяки приросту ефективності та збільшенню продуктивності від використання цифрових технологій. Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків [6].

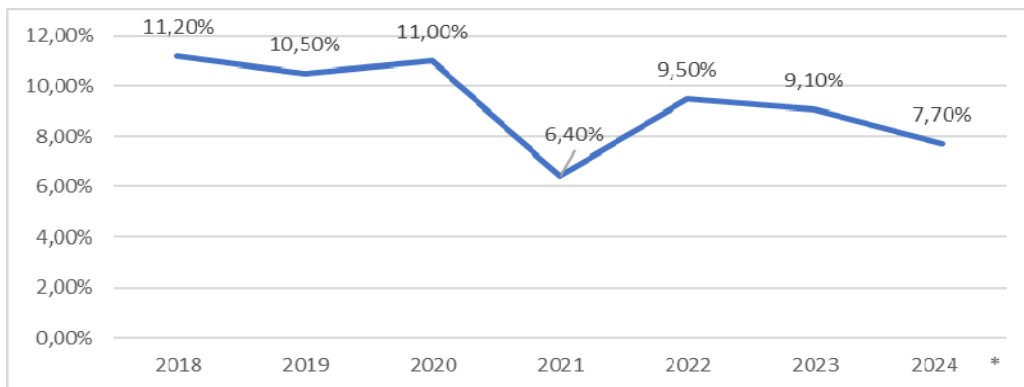
Автори [6] виокремлюючи економічний аспект в ідентифікації цифрової економіки, визначають її як сферу взаємодії трьох субсекторів – сектору «технологічного ядра» (ІКТ-сектору), сектору «е-поясу продуктів кінцевого споживання», що охоплює е-бізнес, е-торгівлю, е-освіту, е-врядування, е-медіа тощо», та сектору «поясу інфраструктури» публічного управління технологічним «ядром» та «е-поясом продуктів кінцевого споживання».

Августін Р. для підтримання конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації пропонує вдосконалювати корпоративний діджитал-маркетинг, зосереджуючись на інформативному та комунікаційному супроводі продуктів, а також впроваджувати інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, враховуючи потреби споживачів у контексті цифрової трансформації [1].

Завдяки впровадженню передових цифрових технологій у щоденну практику, маркетологи отримують можливість ефективно оптимізувати процеси. Це дає змогу формувати релевантні, високоперсоналізовані комунікаційні повідомлення для аудиторії, підвищуючи їхню результативність. Діджиталізація та цифрова трансформація набули статусу стратегічного пріоритету для 74% підприємств по всьому світу та стала ключовим фактором оптимізації діяльності підприємств. Завдяки широкому впровадженню цифрових рішень значно покращується якість взаємодії з клієнтами, що створює додаткові конкурентні переваги. Аналітики прогнозують, що до 2026 року обсяг глобальних інвестицій у цифрову трансформацію досягне 3,4 трильйона доларів США [3].

Ефективні маркетингові стратегії, побудовані на впровадженні цифрових маркетингових інструментів, новітніх технологій та аналітичних методів, дозволяють компаніям не лише утримувати свої позиції, але й активно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції.

Дослідження Gartner показало, що, маркетингові бюджети світових компаній зазвичай складають 9-11% від їх загального доходу та знижуються на 2-5 % у період кризи [10].



\* маркетингові бюджети складено на початок звітнього року

Рисунок 1- Маркетинговий бюджет компаній 2018-2024 рр ( відсоток від загального доходу)  
Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Результати опитування показують, що маркетингові бюджети дещо відновилися в 2022-2023р.: середні витрати на маркетинг зростають з 6,4% до 9,5% доходу від компанії майже в усіх галузях. Незважаючи на те, що це важливий приріст, бюджети все ще відстають від рівня підготовки 2018 та 2020 рр. Також, середні маркетингові бюджети впали до 7,7% від загального доходу компанії, порівняно з 9,1% у 2023 році, згідно з опитуванням Gartner, Inc. за участю 395 директорів з маркетингу та маркетингових лідерів.

На думку керівників відділу маркетингу, компанії зазвичай витрачають 25% свого маркетингового бюджету на маркетингові технології. Серед традиційних сегментів маркетингових послуг платні засоби масової інформації та маркетингові технології приваблюють найбільші витрати, на них припадає більше половини загальної суми.

У 2023 році обсяг глобального ринку маркетингових технологій (Martech) зріс більше ніж на 31 % у порівнянні з попереднім роком. У 2022 році ця цифра становила 508,9 мільярдів доларів США, а у 2023 році зросла майже до 670 мільярдів. У 2023 році дохід від програмного забезпечення для автоматизації маркетингу досяг 5,4 мільярда доларів США, а прогноз розвитку свідчить, що до 2030 року цей показник перевищить 10 мільярдів доларів у глобальному вимірі [14].

Конкурентні стратегії з використанням цифрових маркетингових інструментів є життєво важливими для успіху в діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Дослідження Gartner щодо витрат на маркетинг [10] висвітлює тенденції розподілу бюджету серед великих компаній, наведений на рис. 2.



Рисунок 2- Витрати на маркетингові програми та напрями маркетингової діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

У процесі еволюції підходів до реалізації споживацьких практик, розподіл бюджету між пріоритетними напрямками маркетингових витрат демонструє схильність до зосередження на ключових можливостях маркетингу. Можна виділити три основні сфери інвестицій: створення та управління кампаніями (10,1%), бренд-стратегії та активізація бренду (9,7%), а також операційний маркетинг (9,6%). Цей розподіл ресурсів свідчить про повернення до базових принципів маркетингу: забезпечення впізнаваності бренду та залучення аудиторії за допомогою ефективних стратегій, що фокусуються на переконливому бренд-маркетингу й результативних кампаніях, які сприяють налагодженню комунікації з клієнтами та досягненню задля досягнення конкретних результатів.

У сучасних умовах цифрової трансформації першочерговим завданням стає грамотний підхід до вибору конкурентних стратегій, що дозволять ефективно впроваджувати цифрові маркетингові інструменти.

Висвітлення процедур генерування стратегій має розпочинатися з дослідження конкурентних стратегій розвитку, які в подальшому матимуть інтеграцію з цифровими стратегіями компанії [14].

Ключовою передумовою цього є формування уявлення є формування чіткого розуміння процесу вибору таких стратегій у контексті маркетингової діяльності із застосуванням цифрових технологій, які відкривають доступ до ширшого спектра

можливих рішень. Приведемо визначення основних понять, що відносяться до формування конкурентних стратегій в умовах використання цифрового маркетингу.

Online аналіз конкуренції (Online Competitive Analyses) – процес формування бази даних за широким переліком позицій діяльності конкурентів, що містить кількісні параметри, а також якісні оцінки і припущення співпрацівників та експертів з метою власного позиціонування на ринку. Здійснюється у послідовності: ідентифікація конкурентів (прямі або непрямі) → оцінювання конкурентів (з визначенням мети діяльності, використовуваної стратегії, методами реакції на зміну обставин діяльності, сильними та слабкими сторонами, цифровою вартістю) → обрання конкурентної стратегії по відношенню до конкурента (продуктова, цінова, комунікаційна, стратегія продажів).

Основним аспектом аналізу конкуренції в галузі є ідентифікація та розгляд конкурентів/компаній, які прагнуть задовольнити ті самі потреби, що й електронний магазин (E-Shop) підприємства. У центрі уваги перебувають як існуючі, так і потенційні (майбутні) конкуренти та можливі замітники (субститути) продуктів. Інструментами аналізу виступають SEO, що дозволяють отримати цінну інформацію про діяльність конкурентів в онлайн середовищі, використовувати її для розробки ефективних стратегій маркетингу, контент маркетингу, а також для поліпшення веб-сайту та продуктових пропозицій:

SEMrush - надає дані про ключові слова, рейтинги сайту, органічний та платний трафік, рекламні компанії конкурентів, дозволяє проводити аналіз контенту конкурентів та їх зворотних посилань (backlinks),

Ahrefs - виступає потужним інструментом для аналізу backlinks, ключових слів, органічного трафіка та інших параметрів веб-сайтів конкурентів, надає інформацію про контент, який є найбільш успішним у них,

Moz - інструменти аналітики веб-сайтів (MozPro платформа для фахівців та маркетологів, що надає інструменти для аналізу пошукової доступності, дослідження ключових слів, відслідковування ранжирування в пошукових системах, аудиту сайту та інших задач щодо оптимізації веб-сайтів, MozLocal як інструмент для управління локальною присутністю бізнесу в пошукових системах та онлайн-каталог дозволяє управляти списками компаній, покращувати локальну доступність та відслідкувати відгуки клієнтів, MozCast – сервіс який дозволяє відслідковувати зміни в пошукових результатах Google та оцінювати їх “температуру”, щоб веб-майстрам зрозуміти чи були це крупні оновлення алгоритму або просто тимчасові коливання, MozBar безкоштовне розширення для браузера Chrome, яке надає ключові метрики SEO (авторитет домену, кількість зворотних посилань тощо) для будь-якого відвідуваного веб-сайту)),

SimilarWeb – надає інформацію про трафік веб-сайтів, включаючи джерело трафіка, ключові сторінки, демографічні дані відвідувачів та інші показники, таким чином допомагаючи зрозуміти, які джерела трафіку використовують конкуренти і які стратегії їм допомагають залучати аудиторію,

BuzzSumo – дозволяє аналізувати популярність контенту у соціальних мережах та інших онлайн-каналах, дозволяє узнати, які контентні формати та теми є найбільшим успішними у конкурентів і як вони взаємодіють зі своєю аудиторією,

SpyFu – надає дані про ключові слова, оголошення в Google AdWords, органічний і платний трафік конкурентів, допомагає відслідковувати зміни в стратегії конкурентів та оцінювати їхню ефективність,

Google Alerts дозволяє створювати сповіщення про нові згадування бренда підприємства або конкурентів в Інтернеті, що допомагає слідкувати за активністю конкурентів, відгуками клієнтів та новинами у обраній галузі діяльності,

Social Blade – онлайн платформа і сервіс, який надає аналітичні дані і статистику про соціальні медіа-канали, основними функціями якого є статистика підписників та переглядів, рейтинги та ранжування, прогнози і аналітика, моніторинг конкурентів, інструменти дослідження тенденцій в соціальних медіа для тих, хто створює контент,

Hootsuite - платформа для управління соціальними медіа, яка надає інструменти для планування, публікації, аналітики та управління соціальними мережами, призначена для спрощення процесу управління декількома соціальними профілями і платформами соціальних мереж з єдиного центру управління з функціями планування та публікації контенту, моніторингу і управління потоками, аналітики та звітності, колаборації та управління командою, моніторингу конкурентів і трендів,

Trustpilot - платформа для збирання оглядів та відгуків про компанії та продукти від реальних користувачів, основною метою якої є надання споживачам можливості ділитися своїм досвідом покупок та послуг, а також оцінювати компанії за п'ятибальною шкалою з врахуванням надійності надаваних відгуків та рейтингів, довіри та прозорості, надійних бізнес-інструментів, високої довіри до відгуків, значних маркетингових можливостей для компаній залучати нових клієнтів та посилювати свою репутацію,

Yelp - популярна онлайн платформа для пошуку і оглядів компаній місцевого бізнесу, ознайомлення з відгуками та оцінками інших користувачів, а також для написання власних відгуків і оцінок з численними корисними функціями,

Google Analytics, Buffer, HubSpot, Adobe Analytics - програми, які надають детальну інформацію про відвідування, джерела трафіка, метрики поведінки, конверсії.

Аналіз конкуренції є незамінним, особливо для E-Shop, для яких, крім прямих, існують також непрямі/потенційні online, а також offline-конкуренти. Розрізняють три типи непрямой конкуренції:

1) існуючий конкурент, який розширює наявний асортимент пропозицій і, таким чином, стає новим конкурентом за збереження або передавання незмінного розміру цифрової доданої вартості;

2) існуючий конкурент, який повністю замінює існуючий асортимент пропозицій, і, таким чином, стає конкурентом з розширенням обсягу цифрової доданої вартості;

3) конкурент, який змінює діяльність у реальному секторі економіки на діяльність у цифровому секторі, переходячи до електронних торгів. У рамках проведення конкурентної розвідки (збір даних для спостереження за конкурентами) можуть використовуватись вже згадувані процедури та інструменти. Питання порівнянності та дизайну цифрової доданої вартості становить особливий інтерес для E-Shop [11].

Постійне обговорення з досвідченими учасниками ринку дає можливість визначати ефективні цифрові процеси як шаблон для власного E-Shop. Для досягнення мети доцільно використовувати також інструменти бенчмаркінгу, що дозволяє сконцентруватись на визначенні відмінностей у проведенні конкурентної діяльності та підвищити ринковий потенціал підприємства. Всебічний аналіз дозволяє сформувати корисну інформацію про можливу/очікувану поведінку чотирьох основних різновидів конкурентів на ринку:

а) стримані покладаються на лояльність своїх клієнтів або ухиляються від подальших інвестицій у цей сегмент клієнтів (причинами можуть бути те, що зміни на ринку не помічаються, бракує ресурсів для реакції, непривабливість ринку);

б) конкуренти за окремими позиціями;

в) агресивні проявляють рішучу готовність реагувати, щоб зберегти свою позицію на ринку, що свідчить про привабливість ринку, але виснажує фінансові ресурси;

г) непередбачувані, сигнали від яких важко інтерпретувати, адже їхня поведінка формується не на основі економічних міркувань або відрізняється від реакції у аналогічних випадках раніше.

Online забезпечення конкурентних переваг (Online Competitive Advantages) характеризується як засіб затвердження власної позиції на ринку. Це передбачає наявність переваг, які клієнти сприймають завдяки кращому співвідношенню “ціна/продуктивність” або “витрати/вигоди” у порівнянні з конкурентами в E-Shop. Переваги, що набуваються у процесі проведення онлайн-реклами, можна віднести до трьох різних груп:

- 1) переваги продукту (нижча ціна придбання);
- 2) переваги процесів (швидкість та простота замовлення товару);
- 3) переваги презентації (індивідуалізація, інноваційність, репутаційний потенціал).

У підсумку, порівняння забезпечуваного онлайн-рекламою і отриманого клієнтами індивідуального, швидкісного, інноваційного та репутаційного вигадів, які оцінюються як додаткова вигода, з одного боку, зі зниженням витрат на доставляння продукції клієнту та трансакції на придбання самої продукції, з іншого, означає наявність потенційних онлайн переваг функціонування конкретного E-Shop підприємства. “Реальність” онлайн переваг ґрунтуються на дотриманні трьох стратегічних критеріїв: по-перше, актуальність для клієнта, яка досягається лише через чітку орієнтацію продавця на нього; по-друге, відчутність, яку забезпечує помітність вигоди. Ідеться не про об’єктивні властивості товару, що продається, а ефективність онлайн-пропозиції, яку суб’єктивно сприймає клієнт; по-третє, довготривалість конкурентної онлайн-переваги, яку можна буде використовувати протягом стратегічного періоду діяльності підприємства.

Online конкурентне позиціонування (Online Competitive Positioning) передбачає гнучке врахування критеріїв, два з яких стосуються розгортання конкуренції в рамках реальної економіки, а ще два – цифрової. Для конкуренції в умовах реальної економіки вагомим є лідирування за рівнем витрат (Cost-Leader) (вигода досягається за рахунок розширення масштабів діяльності, у випадку зниження ціни продукції за рахунок використання більш надійних та економічних каналів збуту), а також лідирування за якістю (Quality-Leader) (з отриманням ефекту маржі за рахунок торгівлі більш якісною продукцією із залученням можливостей проведення продажів через пошукові системи, платформи eBranding, One-to-One Marketing). Розгортання конкуренції в умовах цифрової економіки має особливості, які полягають у отриманні переваг за рахунок тематичного лідирування (Topical-Leader) (із метою досягнення меншої чутливості до ціни серед онлайн-клієнтів за рахунок високої якості інформації, з врахуванням якої покупці готові обирати дещо вищі ціни на продукти, а продавець отримує відносно більшу частку ринку і прибуток за рахунок ефекту маржі), або за рахунок швидкісного лідирування (Speed-Leader) (збільшення кількості онлайн клієнтів відбувається внаслідок швидкого інформування і досягнення ефекту масштабу за рахунок мінімізації часу завантаження інформації, її оперативності, ексклюзивності, що забезпечується при використанні платформ eCustomer Relationship Management, E-Mail-Marketing).

Обрання конкурентної online стратегії (Online Competitive Strategies). Традиційні варіанти обрання конкурентних стратегій у процесі стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств в умовах реальної економіки (рисунки 3) акцентовано на звичних орієнтирах використання сформованої клієнтської бази та наявного портфелю продуктів.

На відміну, для онлайн діяльності у сфері маркетингу принципово важливим є

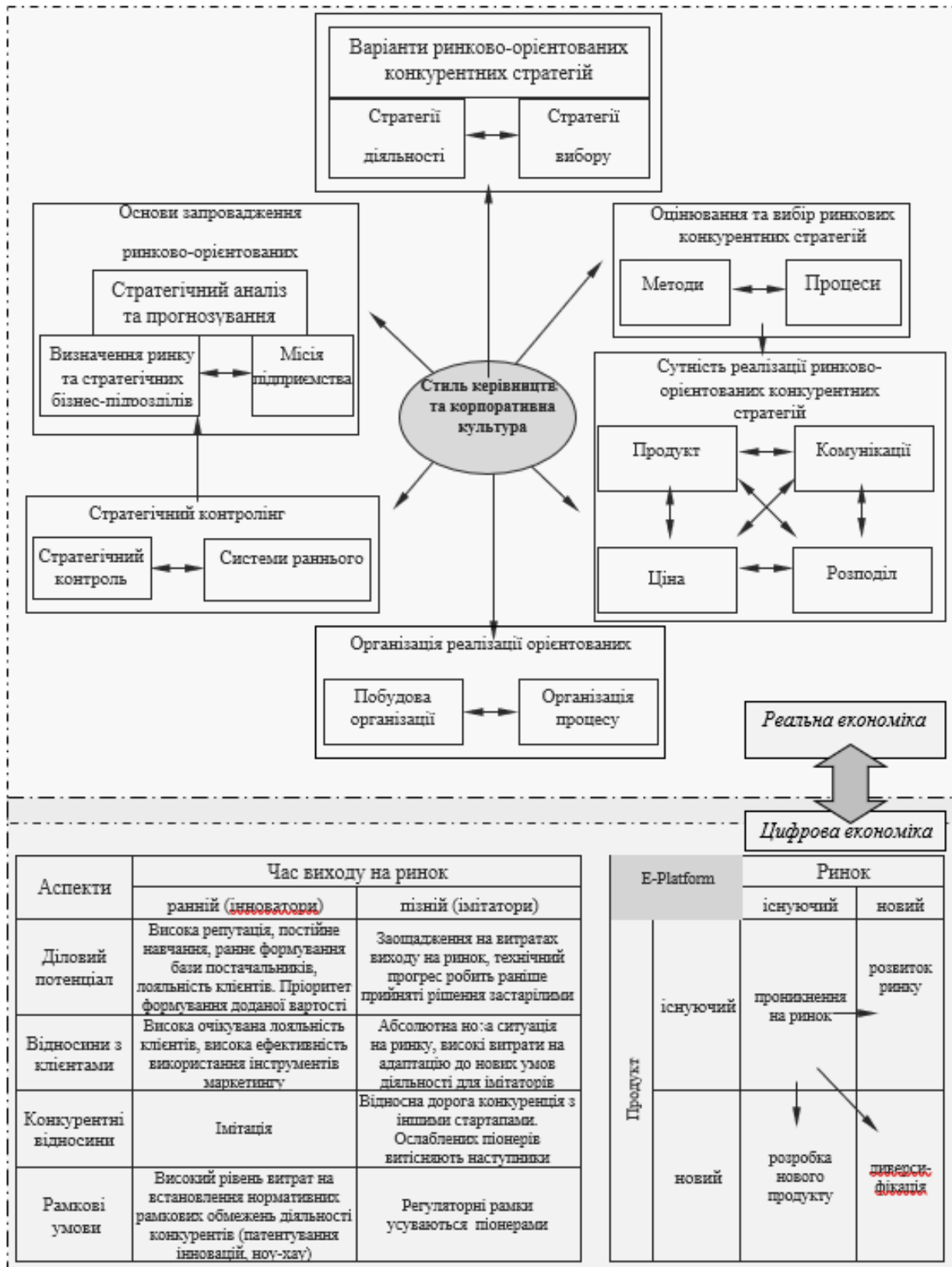


Рисунок 3 – Відмінності обрання конкурентних стратегій у процесі маркетингової діяльності підприємства в умовах традиційної та цифрової економіки

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [11, 16]

ефективний вихід на ринок на початку розгортання активності. При цьому слід враховувати три критерії: 1) час входження на ринок (піонер-інноватор чи послідовник-імітатор); 2) швидкість завоювання онлайн-ринку (швидкість генерування частки ринку); 3) ідентифікація на онлайн ринку (створення онлайн конкурентних переваг і відповідних унікальних переваг) [11].

Online кооперування (Online Cooperation) здійснюється у формі оперативної або стратегічної співпраці, відповідно, відображає різні підходи у намірах партнерів: ресурсорієнтований [15, 17], клієнторієнтований [16], конкуренторієнтований [8], орієнтований на продажі [7].

Online крос-канальне кооперування (Online Cross-Channel Cooperation) відображає переваги забезпечення конкурентоспроможності підприємств завдяки особливостям поєднаного використання варіантів партнерства, що є характерним для реального та цифрового варіантів господарювання на рівні окремо взятого підприємства та міжкорпоративного кооперування: крос-медійне комунікування, крос-канальні пропозиції послуг та товарів, крос-канальні альянси брендів, крос-канальне управління відносинами з клієнтами підприємства, діяльність точок продажу [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, формування конкурентних стратегій підприємств має здійснюватися з урахуванням об'єктивних вимог сучасного бізнес-середовища, спрямовуючись на підвищення їхньої адаптивності, інноваційного потенціалу та здатності швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі і споживчих перевагах. В епоху цифрової трансформації стратегічне управління конкурентними перевагами охоплює всі аспекти функціонування підприємств, водночас висуваючи вимогу постійного коригування окремих її елементів відповідно до нових умов. Значущим аспектом у створенні високоефективних моделей конкурентної поведінки підприємств у цифровій економіці є інтеграція можливостей електронних торговельних платформ, таких як E-Shop. Ця платформа забезпечує підтримку бізнес-процесів на всіх ключових етапах, починаючи з передпродажної підготовки (Pre-eSales) і завершуючи постпродажним обслуговуванням (After-eSales), із включенням основного етапу продажів (eSales). Інтеграція цифрових інструментів сприяє оптимізації основних бізнес-процесів, включаючи пошук клієнтів, формування цінової політики, організацію продажів, проведення розрахунків, виконання замовлень, управління логістичними операціями та моніторинг маркетингової діяльності підприємств.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні та розробці новітніх методів, спрямованих на мінімізацію можливих ризиків, що виникають під час впровадження та використання сучасних цифрових маркетингових інструментів у стратегічному управлінні підприємств. Доцільним є проведення досліджень з метою детального аналізу потенційних загроз, побудові ефективних стратегій їхнього уникнення, а також адаптації цих інструментів до динамічних змін у цифровому середовищі.

## Список літератури

1. Августин, Р. Основні аспекти конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 16 трав. 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 11-14.
2. Жовновач Р.І. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка*, 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> (дата звернення: 10.03.2025).

3. Звягінцева О. Диджиталізація в бізнесі: 4 технології для 2024 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/didzhitalizacziya-v-biznesi-4-tehnologiyi-dlya-2024-roku> (дата звернення: 07.03.2024).
4. Мандич О.В., Малій О.Г., Бірченко Н.О., Петренко О.І. Конкурентні стратегії цифрової адаптації бізнес процесів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 23-29.
5. Радіонова І., Акулов О. Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С.9-20. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
6. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ: ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>(дата звернення: 21.02.2025).
7. Albers S, Jochims H. Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing- Kooperation / Büttgen M., Lücke F. (Hrsg.): Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften, Wiesbaden: Springer Gabler, 2003. S. 15-40.
8. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-operation. New York: Currency/Doubleday, 1996. 290 p.
9. Chaffey D. 2023 Digital marketing trends across the six pillars of marketing. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Gartner CMO Survey Reveals Marketing Budgets Have Dropped to 7.7% of Overall Company Revenue in 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Kollmann T. E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 1016 s.
12. Kollmann T., Häsel M. Cross-channel Cooperation: On the Collaborative Integration of Online and Offline Business Model of E-Entrepreneur and Traditional SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2008. Vol. 6, № 2, P. 212-219.
13. Kotler P., Bliemel F. Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999. 1259 s.
14. Marketing technology - statistics & facts. *Statista Research Department* URL: <https://www.statista.com/topics/4317/marketing-technology/#topicOverview> (дата звернення: 10.03.2025).
15. Penrose E.T., Pitelis C. The theory of the growth of the Firm, 4. Aufl., Oxford: Oxford University press, 2009. 300 s.
16. Rennhak C. Strategisches Marketing. München: Verlag Franz Vahlen, 2017. 271 S.
17. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm management. *Strategic management journal*.1984. Vol. 5, № 2, P. 171-180.

## References

1. Avhustyn, R. (2024). Main aspects of enterprise competitiveness in the context of digitalization. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vykykiv*: materialy dop. V Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu. (Part 1, pp. 11-14.). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R. I (2015). Methodological approach to the management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing. *Efektivna ekonomika*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> [in Ukrainian].
3. Zvyahintseva O. Digitalization in business: 4 technologies for 2024 <https://hub.kyivstar.ua/articles/didzhitalizacziya-v-biznesi-4-tehnologiyi-dlya-2024-roku> [in Ukrainian].
4. Mandych O., Malii O., Birchenko N., & Petrenko O. (2023). Competitive strategies for digital adaptation of business processes. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. 4, 23-29 [in Ukrainian].
5. Radionova I., & Akulov O. (2023). Identification of the "digital economy" category in theoretical and applied economics. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2(70), 9-20. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
6. High-Tech Office Ukraine (2016) [Digital Adzhda of Ukraine – 2020. Conceptual foundations. Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020]. <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].
7. Albers, S, & Jochims, H. (2003). Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing-Kooperation. Büttgen, M., Lücke, F. (Hrsg.): *Online-Kooperationen. Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler, 15-40. [In German].
8. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). Co-operation. New York: Currency/Doubleday. [In English].

9. Chaffey D. (2023) Digital marketing trends across the six pillars of marketing. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/> [In English].
10. Gartner CMO Survey Reveals Marketing Budgets Have Dropped to 7.7% of Overall Company Revenue in 2024 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-05-13-gartner-cmo-survey-reveals-marketing-budgets-have-dropped-to-seven-point-seven-percent-of-overall-company-revenue-in-2024> [In English].
11. Kollmann, T. (2019). *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler [In German].
12. Kollmann, T., & Häsel, M. (2008). Cross-channel Cooperation: On the Collaborative Integration of Online and Offline Business Model of E-Entrepreneur and Traditional SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6, 2, 212-219 [In English].
13. Kotler, P., & Bliemel, F. (1999). *Marketing-management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [In German].
14. Marketing technology - statistics & facts (2024) *Statista Research Department* <https://www.statista.com/topics/4317/marketing-technology/#topicOverview> [In English].
15. Penrose, E.T., & Pitelis, C. (2009). The theory of the growth of the Firm. Oxford: Oxford University press. [In English].
16. Rennhak, C. (2017). *Strategisches Marketing*. München: Verlag Franz Vahlen [In German].
17. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm management. *Strategic management journal*, 5, 2, 171-180. [In English].

**Maryna Kravchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Bohdan Fediuk**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

**Oleksandr Reviakin**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*State Higher Educational Institution "Priazovskyi State Technical University", Dnipro, Ukraine*

### **Competitive Strategies in the Marketing Activities of Enterprises in the Digital Economy**

The article is devoted to the study of the features of implementing competitive strategies in the marketing activities of enterprises to ensure the proper level of competitiveness of enterprises in the digital economy. The essence of digitalization is revealed and its positive aspects of the impact on the development of enterprises are highlighted. The need to introduce strategic planning in the context of digitalization is emphasized to form competitive advantages of enterprises, increase their flexibility and adaptability to modern realities of ng business. The essential aspects of the conceptual apparatus related to the formation of competitive strategies within the framework of the use of online marketing are specified.

In the process of research, the authors considered modern trends in digital marketing, the specifics of forming the marketing budget of the enterprise. Particular attention is paid to the issues of distributing budget funds between priority areas of marketing expenses, in particular with the use of digital marketing tools. There is a tendency to focus on key marketing opportunities and return to the basic principles of marketing: ensuring brand recognition and audience engagement through effective strategies that focus on convincing brand marketing and effective campaigns that contribute to establishing communication with customers and achieving specific results. Emphasis is placed on the use of digital tools to choose safe and reliable ways to make purchases in an environment of high transparency and technological accessibility of the market, as well as on measures aimed at increasing customer loyalty, which is implemented through a detailed analysis of the specifics of the functioning of the company's electronic store (E-Shop).

A conceptual shell model of choosing competitive strategies in the process of marketing activities of an enterprise in the digital economy is proposed, which, unlike the traditional model, is focused not only on the usual use of the formed client base and the existing product portfolio, but on effective entry into the market at the beginning of the deployment of activity on it, which opens access to a wider range of possible strategic prospects.

**strategic management, competitive strategies, competitive advantages, marketing activities, digitalization, online cooperation, online competitive positioning**

*Одержано (Received) 14.03.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 25.03.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 005.334:005.52:658.87

JEL Classification: D81, L83, M10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.103-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.103-108)

О.В. Сторожук, доц., канд. екон. наук

Т.А. Немченко, доц. канд. екон. наук

О.В. Заярнюк, доц. канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством: мотиваційні та організаційні аспекти

У статті досліджуються питання профілактики ризиків в системі антикризового управління торговельних підприємств. Фокусується увага на узгодженні та координації управлінських, мотиваційних та організаційних чинників як необхідної умови для ефективного антикризового управління. Обґрунтовуються новітні підходи до формування системи профілактики ризиків, що враховують вплив цифрової трансформації та зміни у поведінці персоналу.

Особливу увагу зосереджено на ролі інноваційних мотиваційних стратегій, розвитку креативного потенціалу працівників, формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та підвищенні адаптивності кадрового складу до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що недостатня гнучкість традиційних моделей управління, неефективна мотиваційна політика та ігнорування людського чинника значно підвищують ризики функціонування підприємств у кризових умовах. На підставі порівняльного аналізу різних концепцій антикризового управління, представлених у працях вітчизняних науковців представлено комплексну модель ризик-профілактики, що охоплює інструменти створення середовища для інноваційного вираження, інклюзивної співпраці, навчання, психологічної безпеки та підтримки творчих ініціатив. Також зроблено акцент на важливості нематеріальної мотивації, включно з гейміфікацією, розвитком soft skills та формуванням інноваційної культури. Автори підкреслюють, що ефективне антикризове управління неможливе без довгострокового планування, прозорості комунікації, персональної відповідальності керівників та системної підтримки персоналу. Саме людський капітал визначається як ключовий фактор організаційної стійкості.

Перспективні напрями подальших досліджень передбачають розробку адаптивних управлінських моделей, здатних враховувати специфіку сучасного кризового середовища, динаміку цифрових трансформацій та поведінкові особливості персоналу. Такий підхід дозволить не лише забезпечити стабільне функціонування підприємств, але й реалізувати їх потенціал стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

**антикризове управління, торговельне підприємство, ризик, профілактика, мотивація, організаційна стійкість**

**Постановка проблеми.** Сучасне торговельне підприємство є складним комплексом наявних ресурсів та можливостей, практик та технологій, які безперервно розвиваються і вимагають злагодженого функціонування. В умовах постійних економічних коливань, політичної нестабільності та загострення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває дослідження механізмів антикризового управління в торговельних підприємствах. Саме торговельний бізнес є особливо вразливим до дестабілізуючих чинників, зокрема через тісний зв'язок з попитом споживачів, логістичними ланцюгами, змінами в законодавстві, що впливають на доступ до квот та ресурсів, імпорт/експорт, оподаткування. Недосконалість традиційних управлінських моделей, відсутність своєчасного виявлення потенційних загроз, слабка мотиваційна система, неефективне управління персоналом та недостатня гнучкість внутрішніх процесів призводять до зниження стійкості торговельних підприємств, що створює передумови для виникнення кризових ситуацій та послаблення конкурентних переваг.

Проблема тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, серед яких: розробка ефективних моделей оцінки та попередження ризиків,

впровадження гнучких управлінських структур, вдосконалення мотиваційних механізмів, а також інтеграція антикризових стратегій у загальну систему стратегічного управління підприємством. Таким чином, актуальність теми обумовлена потребою у формуванні дієвих підходів до забезпечення стійкого функціонування торговельних структур в умовах зростаючих загроз і появи нових ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідники присвячують свої наукові праці вивченню базових елементів стабільного функціонування бізнесу в умовах кризи. Бужимська К.О. та Царук І.М. акцентують увагу на різних аспектах управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації [1]. Клепанчук О. детально висвітлює сучасні тенденції сервісної стратегії торговельного підприємства, розглядаючи її у якості вагомого чинника формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стабільності бізнесу [3]. Заставнюк Л. переконливо обґрунтовує пропозиції стосовно поліпшення мотиваційної система персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2]. Семікіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г. та Коваль Л. звертають увагу на вагомість значення корпоративної культури підприємства як інструменту впливу на мотивацію [6]. Панченко І. та Кривенко Н. у своїй роботі зазначають, що інтеграція цифрових рішень в управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, спростити контроль за ризиками та невідкладно реагувати на зміни [5].

Проте, попри значну кількість напрацювань у сфері управлінських підходів, залишаються актуальними питання щодо можливостей успішного поєднання мотиваційного механізму та сталих управлінських підходів для профілактики ризиків і забезпечення стабільності торговельного підприємства в умовах кризи.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є встановлення та обґрунтування новітніх підходів до профілактики ризиків у системі антикризового управління торговельним підприємством, з акцентом на інноваційні підходи до мотивації персоналу, цифрову трансформацію управлінських процесів та створення середовища психологічної безпеки, що сприяє розвитку організаційної стійкості в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз підходів сучасних науковців до проблеми управління ризиками дозволяє зробити висновок про те, що з метою глибшого розуміння суті нових ризиків у підприємстві вони використовують управлінсько-прикладний підхід. Так, автори Лопашук І.А., Лопашук В.О. та Іким А.В. обґрунтовують кілька визначальних передумов успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності, а саме ризик-орієнтоване мислення, запровадження систем ризик-менеджменту, розвиток стратегічної гнучкості та адаптивності до умов війни та економічних криз, а також проактивні підходи до управління невизначеністю, зокрема через гнучкі бізнес-моделі [4].

Скибінська З. та Ішук Е. розглядають формування інтегрованої моделі ризик-менеджменту як одну з базових передумов ефективного антикризового управління підприємством [7]. Вони акцентують увагу на таких управлінських умовах, як інтеграція ризик-менеджменту в усі підсистеми управління підприємством, системний підхід до виявлення, оцінки та нейтралізації ризиків, а також побудову моделі управління ризиками, яка забезпечує баланс між стратегічними можливостями підприємства та допустимим рівнем ризику. Управлінсько-прикладний аспект є домінуючим, оскільки йдеться про стратегічне планування, прийняття рішень в умовах ризику, побудову ефективної моделі управління.

Сосновська О.О. та Деденко Л.В. визначають низку принципів передумов ефективного антикризового управління, зокрема індивідуалізацію ризик-менеджменту, оптимальне комбінування внутрішніх та зовнішніх способів зниження ризиків, фінансове забезпечення ризиків та формування комплексної стратегії управління

ризиками, яка охоплює всі ресурси підприємства: фінансові, трудові, матеріальні [9]. Згідно з науковими поглядами Черняєвої А. О. та Радченка І. О., ефективний розвиток торговельного підприємства потребує системного управлінського підходу, що враховує актуальність ринкових факторів і споживчих пріоритетів [8]. Автори наголошують на вагомості оптимального використання ресурсів та орієнтації на стратегії зростання, налаштовані на певні сегменти споживачів і рівень платоспроможного попиту.

На наш погляд, в нинішніх соціально-економічних умовах в антикризовому управлінні торговельним підприємством зростає роль інноваційної мотивації, оскільки персонал, який чітко бачить цілі, розуміє своє місце у загальній стратегії підприємства та отримує зворотний зв'язок у режимі реального часу, менш схильний до помилок і опору організаційним змінам, які є основними джерелами управлінських ризиків у кризовий період. Особливо варто звернути увагу на нематеріальну мотивацію, а саме гейміфікацію, індивідуалізовані цілі, можливості розвитку, що дає змогу зберегти залученість персоналу без значного фінансового тиску на підприємство.

Стратегічні підходи до профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством мають синтезувати управлінські, мотиваційні та організаційні аспекти. При цьому, звернемо увагу на декілька базових моментів.

Цифрова трансформація часто асоціюється з автоматизацією, проте не менш важливим є зростання ролі творчого людського капіталу. Необхідно створити умови, в яких співробітники мають можливість висловлювати ідеї без страху бути проігнорованими. Це вимагає ефективних каналів подання ідей (наприклад, цифрових платформ зворотного зв'язку), регулярного фідбеку та демонстрації керівництвом відкритості до інновацій та творчих ідей. Ініціативи у вигляді марафонів ідей або внутрішніх конкурсів інновацій сприяють зміцненню мотивації персоналу. Принципово, щоб участь у них була доступною незалежно від посади, адже думка кожного співробітника має значення у трансформаційному процесі.

Стимулювання інноваційного розвитку вимагає від працівників опанування компетенцій, що забезпечують здатність до креативного мислення та трансформаційних дій. Навчальні програми, присвячені креативному мисленню, цифровим інструментам, agile-методологіям, стають каталізаторами трансформації. Своєю чергою, освітній розвиток мотивує працівників до участі у змінах, формуючи у них активну позицію замість пасивного спостереження. Міжфункціональні команди в умовах цифрової трансформації є не лише інструментом ефективності, але й джерелом нестандартних рішень. Заохочення до роботи в різнопланових групах (вікова, гендерна, професійна різноманітність) дозволяє краще відповідати на потреби сучасного клієнта.

Окремо потрібно наголосити, що у цифровому середовищі, де ризики зростають, психологічна безпека стає критичною. Співробітники мають відчувати, що помилки є частиною процесу навчання і розвитку, а керівники мають особистим прикладом демонструвати прийняття невдач, відкрито говорити про виклики й вчити команду адаптуватися. Це підвищує готовність персоналу до участі в інноваційних ініціативах.

У торговельному підприємстві ключовим чинником антикризового управління виступає інвестиція в технології. Це не лише забезпечує ефективність операцій, але й формує образ сучасної, гнучкої компанії, здатної орієнтуватися в нових умовах. Для управлінців це означає необхідність довгострокового планування впровадження інноваційних рішень та демонстрацію лідерства у цифровізації процесів, що знижує ризики, пов'язані з застарілими процесами та низькою продуктивністю.

В умовах кризи торговельне підприємство стикається з рішеннями щодо оптимізації витрат, звільнень персоналу, перегляду стратегій. Визначені та впроваджені організаційні цінності формують стійку корпоративну культуру, яка виступає запобіжником хаотичних дій. Це знижує ризики демотивації персоналу та втрати

лояльності клієнтів.

У стресовій ситуації багато менеджерів приймають короткострокові рішення, які згодом чинять шкідливий вплив на розвиток бізнесу, тому антикризове управління має спиратися на прогнозування та сценарне планування. Рішення, що враховують довгостроковий вплив, мінімізують ризик повторного виникнення кризи. У кризовий період відкритий і зрозумілий інформаційний обмін між керівництвом та персоналом знижує рівень тривожності та попереджує поширення дезінформації. Це має істотне значення для підтримки мотивації та залученості співробітників у складні періоди.

Ризик управлінської безвідповідальності – одна з причин кризи. Рішуче, але виважене прийняття рішень і персональна відповідальність лідерів забезпечують довіру і стабільність в команді, знижуючи ризик управлінського колапсу. Збереження гідності працівників навіть під час важких рішень допомагає зберегти позитивний імідж підприємства та уникнути морального виснаження команди. Ці принципи – це не просто «м'які» підходи, а фундамент антикризової стратегії, де мотивація персоналу, управлінська відповідальність і організаційна цілісність об'єднані для попередження ризиків та зміцнення стійкості підприємства.

Підґрунтям для системної профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством є інтеграція управлінських, мотиваційних та організаційні інструментів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Комплексний підхід до профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством

№	Підхід	Ризики, на які спрямовано підхід	Аспекти	
			Мотиваційні	Організаційні
1	Формування середовища генерації інновацій	Застарілі технології; інформаційна дезорієнтація персоналу; обмеженість доступу до інноваційного розвитку	Підвищення внутрішньої залученості, довіра до менеджменту	Створення відповідних каналів комунікації (цифрові платформи)
2	Залучення працівників до творчих ініціатив	Опір змінам; психологічна небезпека; брак механізмів залучення до інновацій	Стимулювання самореалізації, розвиток креативного потенціалу	Організація подій, перегляд системи ініціювання змін
3	Навчання для стимулювання інноваційного потенціалу	Застарілі процеси та технології; неврахування довгострокових наслідків	Формування орієнтації на зростання, підвищення впевненості	Розробка системи внутрішнього навчання, інтеграція в HR-політику
4	Інклюзивна колаборація	Управлінська безвідповідальність; опір змінам; нелояльність персоналу	Мотивація через причетність до стратегічних рішень, визнання цінності різноманітності	Модифікація структури команд, зміни в управлінській логістиці
5	Клімат психологічної безпеки	Ризик емоційного виснаження, інформаційна дезорієнтація, управлінська безвідповідальність	Зменшення страху перед помилками, довіра до керівництва	Формування безпечного простору для діалогу, регламентація комунікацій

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 6; 10]

Сильний бренд, орієнтований на працівника, формує довіру та лояльність персоналу. Для торговельного підприємства критично показати працівникам, що їхня праця має значення, а можливості зростання – реальні. Це досягається через підтримку ініціатив, прозору комунікацію керівництва, навчання та залучення до стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура має бути достатньо гнучкою, щоб невідкладно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Підприємства, які створюють острівці здорової культури, де людей бачать, чують і сприяють розвитку, отримують стратегічну перевагу, що своєю чергою мінімізує ризики втрат персоналу, знижує плинність кадрів та сприяє створенню стабільного, згуртованого колективу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, формування

превентивної стійкості торговельного підприємства в умовах кризи потребує цілісного підходу, що поєднує управлінські, мотиваційні та організаційні інструменти. Інноваційна мотивація, побудована на засадах відкритості, довіри та розвитку, дозволяє не лише знизити ймовірність управлінських помилок, але й підвищити стійкість персоналу в умовах змін. Реалістичні очікування від цифрових трансформацій мають враховувати людський чинник як ключовий елемент стратегії змін. Антикризове управління, яке базується на довгостроковому плануванні, інклюзивності, прозорості та інвестиціях у людський капітал, створює фундамент для зниження ризиків та забезпечення стійкого розвитку. У таких умовах управлінські рішення набувають не лише технічного, але й етичного виміру, сприяючи формуванню довіри та організаційної згуртованості.

Враховуючи сучасні трансформації підходів до управління ризиками в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства, доходимо висновку, що ефективна профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством потребує інтеграції мотиваційних та організаційних інструментів у єдину систему. Комплексний підхід, заснований на формуванні інноваційного середовища, розвитку креативності персоналу та забезпеченні психологічної безпеки, сприяє пом'якшенню впливу кризових факторів і успішному досягненню бізнес-мети торговельного підприємства. Мотиваційні аспекти акцентують увагу на внутрішній залученості працівників, створенні умов для самореалізації, довіри до керівництва та усвідомленні цінності внеску кожного працівника колективу. Організаційні інструменти зосереджені на вдосконаленні комунікацій, структурних трансформаціях, створенні умов для навчання та впровадженні інноваційних практик.

Перспективи подальших наукових пошуків у даному напрямі полягають у розробці новітніх моделей інтеграції інноваційної мотивації та цифрових інструментів у систему антикризового управління з урахуванням динаміки ризиків та зміни поведінкових установок персоналу.

## Список літератури

1. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111)), 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
2. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
3. Клепанчук, О. (2025). Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>.
4. Лопашук, І. А., Лопашук, В. О., & Іким, А. В. (2025). Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (19). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>.
5. Панченко, І., & Кривенко, Н. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
6. Семикіна, М., Дмитришин, Б., Савеленко, Г., & Коваль, Л. (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*, (28). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Скибінська, З., & Ішук, Е. (2024). Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>.
8. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 96–99. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75\\_2024/18.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/18.pdf) (дата звернення: 03.03.2025).
9. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(3), 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>.
10. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії. URL:

[https://www.work.ua/articles/employer/3154/y\\_2023\\_roci\\_\(data\\_zvernenня:\\_03.03.2025\).](https://www.work.ua/articles/employer/3154/y_2023_roci_(data_zvernenня:_03.03.2025).)

## References

1. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2025). Management of business processes of a trading enterprise in the context of digitalization. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(111), 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) [in Ukrainian].
2. Zastavniuk, L. (2022). Staff motivation as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> [in Ukrainian].
3. Klepanchuk, O. (2025). Service strategy of a trading company: current trends. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120> [in Ukrainian].
4. Lopashchuk, I. A., Lopashchuk, V. O., & Ikym, A. V. (2025). Conditions of uncertainty as a source of risks in entrepreneurial activity. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01> [in Ukrainian].
5. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Developing an HR strategy in the context of digital business transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> [in Ukrainian].
6. Semykina, M., Dmytryshyn, B., Savelenko, H., & Koval, L. (2024). Assessment of the motivational role of corporate culture in the context of social responsibility. *Akademichni vizii*, 28. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> [in Ukrainian].
7. Skybinska, Z., & Ishchuk, E. (2024). Formation of a risk management model in the enterprise management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> [in Ukrainian].
8. Cherniaieva A. O., & Radchenko I. O. (2024). Methodological principles of forming a strategy for the development of trade enterprises. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»*, 2(75), 96–99. [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75\\_2024/18.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/18.pdf) [in Ukrainian].
9. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Risk management as a tool for ensuring the sustainable functioning of an enterprise under conditions of uncertainty. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(3), 70–79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106> [in Ukrainian].
10. 8 non-monetary incentives to help retain employees. <https://www.work.ua/articles/employer/3154/u2023rotsi> [in Ukrainian].

**Oksana Storozhuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Tetiana Nemchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksii Zaiarniuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## Risk Prevention in Crisis Management of a Trading Enterprise: Motivational and Organizational Aspects

The article is devoted to the urgent problem of ensuring the sustainability of a trading enterprise in a crisis. The authors emphasize the importance of integrating managerial, motivational and organizational aspects for effective crisis management. The latest approaches to the formation of a risk prevention system are considered, taking into account digital transformation and changes in staff behavior.

Particular attention is paid to the role of innovative motivational strategies, development of employees' creative potential, formation of a positive psychological climate in the team and increase of personnel's adaptability to changes in the external environment. It is substantiated that insufficient flexibility of traditional management models, ineffective motivational policy and disregard for the human factor significantly increase the risks of enterprises' functioning in crisis conditions. Based on a comparative analysis of various concepts of crisis management presented in the works of domestic scholars, the author presents a comprehensive model of risk prevention, which includes tools for creating an environment for innovative expression, inclusive cooperation, training, psychological safety and support for creative initiatives. The article also emphasizes the importance of non-material motivation, including gamification, soft skills development, and the formation of an innovative culture. The authors emphasize that effective crisis management is impossible without long-term planning, transparent communication, personal responsibility of managers, and systemic support for staff. Human capital is defined as a key factor in organizational sustainability.

Prospects for further research are related to the development of adaptive management models that take into account the realities of the modern crisis environment, digital dynamics and behavioral characteristics of personnel. This will ensure not only survival, but also the potential for strategic development of trade enterprises.

**crisis management, trading enterprise, risk, prevention, motivation, organizational sustainability**

*Одержано (Received) 05.03.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2025*  
*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658:338.43(477)

JEL Classification: Q13, Q14, D81, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.109-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.109-116)

**В.П. Павленко**, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти  
*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Механізми управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків**

У статті розглянуто механізми управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків, які істотно трансформують середовище функціонування аграрного сектору України. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до формування ефективних механізмів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків, які істотно трансформують середовище функціонування аграрного сектору України. Акцент зроблено на необхідності переосмислення існуючих інструментів забезпечення безпеки з позицій стійкості, гнучкості та швидкої реакції на кризові виклики.

У процесі дослідження було використано комплексний підхід, який включає аналіз теоретичних основ економічної безпеки, оцінку впливу воєнних ризиків на ключові показники діяльності аграрних підприємств, а також систематизацію дієвих управлінських механізмів у кризових умовах. Проведено порівняльну характеристику стратегій адаптації підприємств залежно від їх розміру, організаційної структури та ступеня залежності від зовнішніх ресурсів. Значну увагу приділено таким аспектам, як диверсифікація виробництва, внутрішній контроль, управління ризиками, стратегічне планування, логістичні рішення та цифровізація управлінських процесів.

Узагальнені висновки свідчать про необхідність запровадження системного підходу до формування механізмів економічної безпеки, які б ґрунтувалися на принципах адаптивності, гнучкості та сталого розвитку. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики підтримки аграрного сектору, а також у практичній діяльності керівників підприємств для мінімізації втрат і забезпечення безперервності виробництва. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих моделей антикризового управління з урахуванням регіональної специфіки та етапів розвитку конфлікту.

**економічна безпека, аграрне виробництво, воєнні ризики, адаптивне управління, стійкість підприємства, кризове середовище, стратегія розвитку**

**Постановка проблеми.** Агропромисловий комплекс України є стратегічною ланкою національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави, сприяє експортному потенціалу та формує зайнятість у сільських регіонах. В умовах збройної агресії та системних воєнних загроз сільськогосподарські підприємства зазнають суттєвих втрат як у матеріально-технічному, так і в організаційно-економічному аспектах, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, зменшення обсягу виробництва й експорту продукції. Воєнні ризики суттєво трансформують механізми функціонування аграрного бізнесу, зумовлюючи потребу у впровадженні нових моделей управління, що базуються на принципах адаптивності, гнучкості та стійкості.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств як передумови збереження їх життєздатності в умовах екстремального зовнішнього середовища. Підвищення рівня загроз потребує перегляду існуючих управлінських стратегій і механізмів протидії ризикам з урахуванням їхнього походження, масштабів та динаміки. Наразі спостерігається недостатня методологічна й інструментальна база щодо визначення та впровадження ефективних механізмів економічної безпеки аграрних суб'єктів господарювання в умовах воєнної нестабільності. Це ускладнює процеси оперативного реагування, стратегічного планування й адаптації до зовнішніх викликів.

Таким чином, дослідження механізмів управління економічною безпекою

сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків є важливим як у науковому, так і в практичному вимірі. Воно дозволяє не лише ідентифікувати вразливі ланки у системі господарювання, а й запропонувати комплекс ефективних інструментів для зниження негативного впливу воєнних загроз. Вирішення цієї проблеми має прямий зв'язок з актуальними завданнями державної аграрної політики, антикризового управління та забезпечення національної економічної безпеки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах, зокрема в аграрному секторі, активно досліджуються в науковій літературі. Сутність економічної безпеки та її місце в системі стратегічного управління розкрито в роботах таких учених, як Загородня А. [2], Кравченко О. [3], Ляшенко О. [4], Дячков Д., Потапюк І. [1], які наголошують на її системному характері та взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища. Теоретико-методичні підходи до оцінювання ризиків, зокрема в аграрному виробництві, висвітлюють Малиш І. [5], Рудич О. [8], Мірзоева Т., Герасимчук Н. [6], які підкреслюють необхідність врахування регіональної специфіки та галузевих особливостей у формуванні стратегій безпеки.

У контексті воєнних дій увага приділяється здебільшого проблемам гуманітарного реагування, забезпечення продовольчої безпеки на макрорівні, а також логістичним аспектам у межах загальнонаціональної безпеки, про що свідчать праці Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. [7]

Водночас, незважаючи на наявність значного масиву досліджень з економічної безпеки та антикризового управління, залишається недостатньо опрацьованою тема формування механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків, які характеризуються непередбачуваністю, раптовістю та високим рівнем деструктивного впливу. Недостатньо досліджено особливості управлінських рішень, які повинні поєднувати адаптивність і стратегічність, а також потенціал цифрових рішень у посиленні стійкості аграрного виробництва. Визначення цих прогалин і зумовило необхідність проведення даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до формування ефективних механізмів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків, які суттєво впливають на стабільність функціонування аграрного сектору України. У центрі дослідження – пошук шляхів підвищення адаптивності підприємств до деструктивного впливу зовнішніх загроз шляхом удосконалення стратегій, моделей управління та інструментів економічного захисту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати вплив воєнних ризиків на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств, обґрунтувати роль адаптивного управління та розробити комплексні механізми, які забезпечуватимуть стійкість аграрного виробництва в умовах нестабільності. Також необхідно дослідити ефективність інтегрованих управлінських, фінансових, інституційних, технологічних, логістичних та соціально-кадрових підходів для мінімізації втрат і відновлення потенціалу підприємств. Особливу увагу буде приділено формуванню системи моніторингу ризиків, оперативного реагування та стратегічного планування, що забезпечуватимуть довгострокову життєздатність аграрного сектору в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Формування ефективних механізмів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків потребує цілісного підходу, що поєднує аналіз трансформацій зовнішнього середовища та оцінку внутрішніх організаційних ресурсів, здатних забезпечити стійкість функціонування. Системний характер загроз, які виявляються у різних формах – від

фізичного руйнування виробничих потужностей до дестабілізації ринкової інфраструктури, логістичних ланцюгів та фінансових механізмів підтримки аграрного сектору – визначає актуальність пошуку нових управлінських рішень.

Дослідження впливу воєнних ризиків на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств показує, що прямі втрати, пов'язані з пошкодженням техніки, складів чи знищенням посівів, тісно переплітаються з опосередкованими ефектами. Серед останніх виокремлюються падіння інвестиційної активності, обмеження доступу до ринків збуту, скорочення кадрового потенціалу, а також загострення кредитно-фінансових проблем. Такий комплексний вплив формує умови, за яких економічна безпека постає не лише як здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам, але й як його спроможність адаптуватися, трансформувати внутрішні процеси та відновлюватися на основі стратегічної гнучкості [7].

Важливим елементом дослідження є обґрунтування ролі адаптивного управління як ключового механізму забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Динамічне прийняття рішень, оперативний аналіз ризиків, зміна організаційних структур та мобілізація внутрішніх ресурсів виступають критичними чинниками підтримання стабільності аграрного виробництва. Ефективність цього підходу визначається здатністю підприємств ідентифікувати та класифікувати ризики, будувати сценарні моделі розвитку подій, створювати резерви ресурсів і своєчасно перебудовувати виробничо-господарські процеси відповідно до змін зовнішнього середовища [9].

Тобто ризики можна згрупувати в наступні ключові групи, які чинять найбільший вплив на стан економічної безпеки аграрного виробництва (рис. 1). До них належать інфраструктурні ризики, пов'язані з розривами ланцюгів постачання; інституційні, що обумовлені нестабільністю нормативно-правового середовища; фінансові, серед яких особливо відчутними є інфляційні процеси, девальваційні коливання та обмежений доступ до кредитних ресурсів; кадрові, що проявляються у відтоку кваліфікованих працівників; а також екологічні, спричинені забрудненням ґрунтів та деградацією земель. Для кожної з цих груп необхідна реалізація специфічних управлінських інструментів, що визначає доцільність створення багаторівневої та гнучкої системи механізмів економічної безпеки, здатної функціонувати в умовах високої турбулентності середовища.

Подальший аналіз зосереджується на побудові цілісного комплексу механізмів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств, який структуровано за функціональними категоріями: управлінськими, фінансовими, інституційними, технологічними, логістичними та соціально-кадровими. Кожен із цих блоків відіграє взаємопов'язану роль у забезпеченні безперервності виробничого циклу, мінімізації втрат, відновленні виробничого потенціалу та зміцненні довгострокової конкурентоспроможності підприємств у середовищі високих воєнних ризиків.

Основою функціонування цієї системи виступає поєднання трьох ключових елементів. Першим є постійний моніторинг ризиків, який забезпечує глибинний аналіз загроз і стану зовнішнього середовища, дозволяючи своєчасно виявляти критичні зміни [8]. Другим – адаптивне реагування, що передбачає оперативну перебудову внутрішніх процесів підприємства, мобілізацію ресурсів та коригування управлінських рішень відповідно до нових умов [2]. Третім елементом визначено стратегічне планування, спрямоване на формування довгострокової стійкості та відновлюваності аграрного виробництва навіть після масштабних кризових впливів [1].

Управлінські механізми є базовим інструментом реагування на виклики зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнних ризиків. Одним із головних

напрямів є впровадження антикризових стратегій, які базуються на постійній оцінці ризиків, створенні гнучких організаційних структур, що здатні швидко перебудовуватись відповідно до змін, а також розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами для прискорення обміну інформацією. До таких механізмів належать впровадження стратегічного планування з короткими циклами перегляду, перехід до оперативного управління на основі сценарного моделювання та формування команд швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

Особливої ваги набуває роль фінансових механізмів, які мають забезпечити ліквідність, фінансову стійкість і ресурсну підтримку функціонування підприємств в умовах нестабільності. Серед таких інструментів — формування резервних фондів, оптимізація структури витрат, залучення пільгових кредитів або фінансування через державні та міжнародні програми, розширення форм співпраці з аграрними страховими установами. Важливою складовою фінансової безпеки є також диверсифікація джерел доходу, що дозволяє зменшити залежність від одного виду продукції або каналу збуту.



Рисунок 1 – Механізми управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків

Джерело: сформовано автором

Інституційні механізми охоплюють взаємодію сільськогосподарських підприємств із державними структурами, місцевою владою, профільними асоціаціями

та неурядовими організаціями, які можуть виступати партнерами в реалізації антикризових ініціатив. У цьому контексті важливим є налагодження механізмів партнерства держави і бізнесу, зокрема через публічно-приватне партнерство, а також участь аграрного бізнесу в програмах територіальної економічної відбудови. Зміцнення правової захищеності аграріїв у зонах ризику, вдосконалення податкових пільг і спрощення процедур доступу до фінансування — ключові напрями розвитку інституційного середовища економічної безпеки [9].

Технологічні механізми управління економічною безпекою в умовах воєнного середовища базуються на впровадженні інновацій у виробництво, цифрових рішень в облік і моніторинг, а також на автоматизації та роботизації окремих процесів. Серед перспективних напрямів — використання систем точного землеробства, дистанційного моніторингу стану полів і техніки, блокчейн-рішень для контролю за товарними ланцюгами, а також платформи прогнозування погодних та ринкових умов. Такі технології не лише підвищують ефективність управління, а й зменшують залежність підприємств від людського ресурсу, що особливо актуально в умовах мобілізації [3].

Логістичні механізми в умовах воєнних дій зазнають суттєвих змін через порушення транспортної інфраструктури, блокування морських портів, ризику обстрілів і окупації. Як свідчить досвід 2022–2024 років, підприємства, що вчасно переорієнтували логістику на альтернативні шляхи доставки (автомобільні, залізничні, прикордонні хаби), продемонстрували вищу адаптивність [9]. Доцільним є формування гнучких логістичних схем, багатовекторної системи постачання та створення партнерських мереж з аграрними кооперативами для колективного вирішення проблем доставки та реалізації продукції.

Соціально-кадрові механізми включають заходи, спрямовані на збереження ключового персоналу, системну перепідготовку кадрів під нові умови господарювання, впровадження програм дистанційного навчання та розвиток гнучких форм зайнятості, що дозволяють підтримувати функціонування підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до робочих ресурсів. Важливим аспектом є збереження соціальної відповідальності перед громадами, підтримка місцевих ініціатив, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та участь у соціально значущих проектах, що зміцнюють соціальний капітал і сприяють стабільності аграрного середовища.

Інтегральною складовою ефективних механізмів економічної безпеки сільськогосподарських підприємств є розвиток кадрового потенціалу в умовах воєнної нестабільності. Підприємства мають зосереджувати зусилля на збереженні ключових спеціалістів, перепідготовці персоналу під нові реалії, а також на залученні фахівців з гнучкими формами зайнятості. У цьому контексті актуальними є програми дистанційного навчання, стажування на підприємствах у безпечніших регіонах, розвиток внутрішньої системи наставництва та обміну знаннями між досвідченими і молодими працівниками. Підвищення рівня компетентностей управлінців в аспектах антикризового управління також є визначальним фактором зміцнення економічної безпеки.

Окремо слід розглядати соціальний вимір механізмів економічної безпеки, який передбачає збереження соціальної відповідальності підприємств перед громадами, працівниками та партнерами. Підтримка місцевої інфраструктури, участь у волонтерських ініціативах, надання гуманітарної допомоги, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб — ці дії зміцнюють довіру до підприємства, формують позитивний соціальний капітал і сприяють стабільності в регіонах. З огляду на це, соціальна стійкість набуває значення як елемент системної економічної безпеки в умовах конфліктного середовища.

Узагальнення отриманих результатів дозволило сформувати концептуальну модель управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах воєнних ризиків, яка включає три взаємопов'язані блоки: моніторинг ризиків, адаптивне реагування та стратегічне планування. Кожен блок інтегрує інструменти, спрямовані на оперативне виявлення загроз, формування альтернативних сценаріїв дій, забезпечення ресурсної мобільності, зміцнення фінансової стійкості та досягнення довгострокової відновлюваності підприємства. Визначальними чинниками ефективності цієї моделі є гнучкість, інтегрованість та здатність до швидкого відновлення.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність багатовекторного та системного підходу до забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств у період воєнної нестабільності. Здатність підприємств трансформуватися, адаптувати механізми управління, забезпечувати гнучкість організаційної структури та зберігати конкурентні переваги визначає їхню життєздатність в умовах високої невизначеності. Сформовані у ході дослідження пропозиції можуть бути інтегровані як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і в межах державної політики підтримки аграрного виробництва в умовах збройного конфлікту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження підтвердили, що воєнні ризики мають комплексний вплив на економічну безпеку сільськогосподарських підприємств, що проявляється як у прямих, так і в опосередкованих загрозах їхньому функціонуванню. Визначено, що адаптивне управління є ключовим чинником, що забезпечує гнучкість та здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розробка комплексних механізмів управління економічною безпекою, які поєднують управлінські, фінансові, інституційні, технологічні, логістичні та соціально-кадрові підходи, сприяє мінімізації втрат та відновленню виробничого потенціалу аграрного сектору. Особливе значення має створення системи моніторингу ризиків, оперативного реагування і стратегічного планування, що формують основу довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнної нестабільності. Таким чином, запропонований механізм управління економічною безпекою є ефективним інструментом забезпечення стабільності аграрного виробництва, що дозволяє знижувати негативні наслідки воєнних ризиків і сприяє сталому розвитку сільськогосподарських підприємств.

Наукова цінність отриманих результатів полягає у розробці концептуальної моделі управління економічною безпекою аграрних підприємств, яка інтегрує моніторинг ризиків, адаптивне реагування та стратегічне планування як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Запропонований підхід поглиблює теоретичні основи антикризового управління в аграрному секторі, формує нове бачення економічної безпеки як динамічного процесу, що передбачає не лише захист від загроз, але й здатність до відновлення та трансформації в умовах високої невизначеності.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених механізмів на рівні конкретних сільськогосподарських підприємств і у формуванні державної політики підтримки аграрного виробництва. Рекомендації можуть бути використані для розробки антикризових стратегій, побудови систем управління ризиками, оптимізації фінансових потоків та впровадження соціально-кадрових програм, спрямованих на збереження трудового потенціалу та соціальної стійкості регіонів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємодії окремих механізмів економічної безпеки з урахуванням регіональної специфіки, розробці математичних моделей оцінки стійкості підприємств у динамічному

ризиковому середовищі, а також вивченні можливостей цифровізації управлінських процесів для підвищення адаптивності та швидкості прийняття рішень. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на інтеграцію отриманих результатів у національні стратегії відновлення аграрного сектору та створення інструментів довгострокової підтримки сільськогосподарських виробників у посткризовий період.

## Список літератури

1. Дячков, Д., Потапюк, І., Капран, І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (24).2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
2. Загородня, А. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*, (54). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
3. Кравченко, О., Гаврилюк, О., Челомбітько, О., Бойко, С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). 2024. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12)
4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
5. Малиш, І. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (6), 81-88. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.9>
6. Мірзоєва, Т., Герасимчук, Н. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті esg-стратегії розвитку. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.
7. Прохорова, В., Крутова, А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). 2022. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
8. Рудич О. О. Теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 39-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2017\\_23\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_23_7) (дата звернення: 17.04.2025).
9. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, (65).2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

## References

1. Diachkov, D., Potapiuk, I., Kapran, I. (2021). Economic security in the system of strategic enterprise management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>.
2. Zahorodnia, A. (2023). Increasing the level of management of economic security of enterprises in the context of risks and threats. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>.
3. Kravchenko, O., Havryliuk, O., Chelombitko, O., Boiko, S. (2024). Managing economic security of enterprises in the context of the digital economy. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, 19(38). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12).
4. Liashenko O. M. (2015) *Conceptualization of the management of economic security of an enterprise*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Malys, I. (2021). Methodological approaches to assessing risks and efficiency of innovation and investment activities of enterprises. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, (6), 81-88. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.9>.
6. Mirzoieva, T., & Herasymchuk, N. (2023). On assessing agribusiness risks in the context of esg-development strategy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.
7. Prokhorova, V., Krutova, A., Diachenko, K. (2022). Economic security of Ukrainian enterprises in conditions of destabilizing development. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, 14(28). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
8. Rudych O. O. (2017) Theoretical and methodological approaches to assessing the risks of an agricultural enterprise. *Ahrosvit*, 23, 39-44. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2017\\_23\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_23_7) [in Ukrainian].

9. Sysolina, N., Savelenko, G., Sysolina, I. (2024). Economic security of agricultural enterprises in wartime: opportunities and threats. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.

**Vadym Pavlenko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Mechanisms for Managing the Economic Security of Agricultural Enterprises in Conditions of Military Risks**

The article examines the mechanisms of managing the economic security of agricultural enterprises under conditions of military risks, which significantly transform the operating environment of Ukraine's agricultural sector. The aim of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical approaches to forming effective mechanisms for managing the economic security of agricultural enterprises amid military risks, which fundamentally reshape the agricultural sector's functioning environment. Emphasis is placed on the need to rethink existing security tools from the perspectives of resilience, flexibility, and rapid response to crisis challenges.

The research employs a comprehensive approach that includes analyzing the theoretical foundations of economic security, assessing the impact of military risks on key performance indicators of agricultural enterprises, and systematizing effective management mechanisms in crisis conditions. A comparative characterization of enterprise adaptation strategies is conducted depending on their size, organizational structure, and degree of dependence on external resources. Significant attention is given to aspects such as production diversification, internal control, risk management, strategic planning, logistical solutions, and digitalization of management processes.

The generalized conclusions indicate the necessity of implementing a systemic approach to forming economic security mechanisms based on the principles of adaptability, flexibility, and sustainable development. The study's results can be used in shaping state policies to support the agricultural sector, as well as in the practical activities of enterprise managers to minimize losses and ensure production continuity. Prospects for further research lie in developing sectoral anti-crisis management models that consider regional specifics and conflict development stages.

**economic security, agricultural production, war risks, adaptive management, enterprise resilience, crisis environment, development strategy**

*Одержано (Received) 17.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.04.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658.8; 659.44

JEL Classification: D47, M3

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.117-132](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.117-132)

**Р.О. Цатурян**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
**В.М. Погорелов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
**М.В. Ніколенко**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

## Штучний інтелект в системі маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів

Досліджується система маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів, як сукупністю дій, мотивів, рішень та реакцій під час вибору, купівлі, використання та оцінки товарів або послуг. Метою наукової публікації є дослідження системи маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів як сукупністю дій, мотивів, рішень та реакцій під час вибору, купівлі, використання та оцінки товарів або послуг з використанням обчислювальних та когнітивних можливостей ШІ.

Оцінюється ефективність алгоритмів та технологій ШІ у процесах покращення взаємодії з клієнтами та підвищення конверсій, при формуванні споживчих уподобань, відстеженні поведінкових моделей та формуванні цільових пропозицій, які враховують індивідуальні потреби клієнтів. У процесі дослідження виявляються можливості та обмеження ШІ у маркетингу, оцінюється, які саме задачі він вирішує у процесі управління поведінкою споживачів, які виклики, зокрема етичні та правові, виникають при його впровадженні. Формується авторське бачення перспектив використання ШІ в маркетингу з акцентом на передові технології, які здатні змінити підхід до управління поведінкою споживачів (наприклад, чат-боти, рекомендаційні системи, розпізнавання емоцій тощо). Доводиться, що поведінка підпадає під вплив комплексу факторів впливу на платоспроможних покупців: демографічних, психологічних (переконавання, мотивація, ставлення), соціальних (груповий вплив, сім'я, культура), економічних, зовнішніх (реклама або дизайн продукту). Дослідження зосереджується на легальних та етичних інструментах управління поведінкою споживачів, до яких автори відносять: сегментацію і таргетинг, використання засобів емоційного підходу, гейміфікацію, нейромаркетинг і використання знань про роботу мозку та його реакцію на маркетингові стимули, взаємодію з соціальними мережами, використання лідерів думок у якості інфлюенсерів компанії, коли споживачі бачать продукт у використанні інших покупців, яких вони вважають авторитетами, що допомагає формувати довіру та викликає інтерес до продуктів, стимулює очікування та бажання їх спробувати. Окремо характеризується середовище функціонування вхідного онлайн-маркетингу, а також полігон використання інструментарію штучного інтелекту у системі конверсійного поведінкового вхідного online та offline маркетингу. Детально описуються результати останніх наукових досліджень щодо можливостей використання штучного інтелекту у сфері онлайн-торгівлі, а саме конверсійного маркетингу, концепції “маркетингового міксу”, таргетування рекламної діяльності, використання веб-аналітики для моніторингу та покращення конверсій на сайті.

Результати досліджень полягають у розробці напрямів залучення ШІ до процесів створення та оптимізації карти шляху споживача (Customer Journey Map), збагачення процесів його формування на основі використання можливостей обробки великих обсягів даних, автоматизації аналітичних процесів та персоналізації даних потенційних та постійних споживачів.

**inbound маркетинг, поведінка споживачів, управління поведінкою, карта шляху покупця, штучний інтелект, машинне навчання**

**Постановка проблеми.** Управління поведінкою споживачів вимагає комплексного підходу і використання сучасних інструментів, що за можливості максимально точно враховують емоційні, психологічні та соціальні аспекти вибору продуктів або послуг. Зважаючи на те, що динамічна поведінка споживачів підпадає під вплив багатьох факторів, – від особистих уподобань до ціннісно-культурних норм, корпорації постають перед необхідністю використовувати маркетингові інструменти, що відповідають конкретним потребам різних груп клієнтів і сприяють встановленню довготривалих відносин клієнтів з брендом.

Складність сегментації та персоналізації маркетингових інструментів вимагає глибокого розуміння специфіки поведінки різних сегментів аудиторії. Це потребує використання *Big Data* для персоналізації взаємодії, що ускладнюється зі зростанням вимог до захисту приватності (*General Data Protection Regulation, GDPR*). Використання психологічних і нейромаркетингових методів повинно бути етичним, адже необмежене та агресивне впровадження таких інструментів буде сприйняте як маніпуляція. Це ставить перед маркетологами складні завдання віднаходження балансу між досягненням бізнес-цілей і дотриманням етичних норм. Інтеграція до процесів управління поведінкою та залучення споживачів цифрових технологій ШІ (*Artificial intellect, AI*) і машинного навчання (*Machine Learning, ML*), використання сучасних інструментів *Lead management*, що дають змогу ефективно аналізувати та прогнозувати поведінку споживачів, потребують значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та підготовку персоналу. Невизначеність результатів запровадження креативних технологій управління поведінкою споживачів, припустима часткова непередбачуваність результатів застосування окремих сучасних інструментів маркетингу, таких як контент-маркетинг, гейміфікація або залучення лідерів громадської думки (ЛГД), призводить до результатів, які важко оцінити та виміряти у короткостроковій перспективі, і це ускладнює управління інвестиціями в них. Проблема постійно актуалізується у зв'язку з тим, що вимоги ринку постійно змінюються, і компанії мають адаптуватися до нових реалій, зберігаючи ефективність і моральну відповідальність у відносинах зі споживачами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, результати яких представлено в оприлюднених публікаціях, засвідчують той факт, що ШІ стає потужним інструментом, який змінює підхід до маркетингу, дозволяє компаніям краще розуміти потреби споживачів та швидко адаптуватися до їхніх очікувань. Аналіз досліджень у сфері використання ШІ в маркетингу вказує на стрімкий розвиток галузі. Вчені та практики, серед яких виділимо публікацію авторського колективу Р. Жовновач, вбачають причини такого розвитку у підвищеній здатності ШІ змінювати маркетинг та оптимізувати взаємодію з клієнтами [3]. Комплексне використання інструментарію цифрового маркетингу на основі ШІ дослідники вважають не просто одним з важливих елементів стратегії продуктивної діяльності, але, з практичної точки зору, головною статтею витрат зведеного маркетингового бюджету компанії, що забезпечує широкі можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності, аналізу торговельної діяльності, урізноманітнення та персоналізації реклами, запровадження інтерактивних мережевих послуг, ефективної рекламної метрики, таргетування статей витрат тощо.

Класичні публікації, присвячені питанням запровадження інструментів та засобів конверсійного маркетингу акцентують увагу на підвищених можливостях ШІ персоналізувати маркетингові пропозиції. Так, Kotler Ph. закладено основи концепції “маркетингового міксу”, що дозволяє фахівцям з продажів вміло оперувати численними маркетинговими стратегіями, серед яких вагоме місце займає конверсійна [22]. Clifton В. розробив ряд підходів до використання веб-аналітики для моніторингу та покращення конверсій на сайті, що є основою конверсійного маркетингу в сьогоденному цифровому середовищі [10]. Godin S., знаний автор з питань психологічних аспектів взаємодії зі споживачами стверджує, що конверсії можна забезпечувати на основі дозвільного маркетингу, який фокусується на залученні клієнтів через взаємну згоду та довіру [15; 16]. Інший психолог поведінки споживачів Chaidini R. описує шість принципів переконання, які можуть допомогти маркетологам підвищити конверсії, застосовуючи такі методи, як соціальний доказ, дефіцитність і

симпатія [9]. Kaushik A., пропонуючи методи поглибленого аналізу показників конверсії та розробляючи методи вимірювання ефективності веб-сайтів, формує розуміння того, як веб-аналітику може бути використано для підвищення конверсій [20]. Anderson C. висвітлює стратегію, яка дозволяє малим нішевим продуктам приносити прибуток за рахунок широкого асортименту [5].

Автори показують, що значні покращення рівня персоналізації пропозицій відбуваються за рахунок аналізу великих обсягів даних про поведінку споживачів, таких як історія покупок, демографічні дані, інтереси тощо. Це дозволяє створювати задуми та практично реалізувати максимально таргетовані рекламні кампанії, підвищувати конверсії за рахунок комплексу дій конверсійного маркетингу, які спрямовуються на збільшення кількості відвідувачів сайту, які, в залежності від поставлених цілей, стають лідами або клієнтами.

Інструменти ШІ, такі як рекомендаційні системи, надають клієнтам персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню їхньої лояльності до бренду [6]. Роботи Bosch Ch. Et al. [8] в галузі нейромаркетингу та емоційного аналізу на основі ШІ дозволяють зрозуміти емоційні реакції споживачів на маркетингові матеріали. За допомогою технологій розпізнавання обличчя та голосу компанії можуть відстежувати, як клієнти реагують на контент, і адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до їхніх емоційних станів. Публікацій Kohle A. звертають увагу на зростання популярності чат-ботів, що працюють на основі ШІ [21]. Вони допомагають забезпечити безперервний зв'язок із клієнтами, відповідати на запити в реальному часі, а також автоматизувати процеси обслуговування клієнтів за рахунок використання віртуальних персональних асистентів. Це зменшує навантаження на персонал і дозволяє забезпечити якісний сервіс у режимі 24/7 (Beilharz F. [7]).

Автори публікації, присвяченої використанню *Big Data* в маркетингу стверджують, що завдяки ШІ маркетологи мають можливість обробляти і використовувати дані для аналізу поведінкових моделей та побудови точних прогнозів (Schwarz T. [24]). Інструменти машинного навчання, як свідчать дослідження [11], дозволяють виявити приховані закономірності у даних і передбачати поведінку споживачів на основі попереднього досвіду.

У публікаціях, в яких обговорюються етичні виклики, пов'язані із застосуванням ШІ у маркетингу, аналізуються питання конфіденційності, захисту даних споживачів та маніпуляції поведінкою клієнтів, розглядаються способи дотримання норм *GDPR* та інших регуляторних вимог для забезпечення етичного використання ШІ [11]. Консультанти *Digital Marketing Institute* відстоюють точку зору, що ШІ дозволяє автоматизувати численні маркетингові процеси – від створення контенту до проведення рекламних кампаній [12]. Автоматизація процесів закупівлі рекламних місць на основі аналізу даних у реальному часі – як стверджують М. Іванова [1], І. Франів [2], В. Шарко [4] сприяють тому, що ШІ стає інструментом докорінної зміни підходу до маркетингу.

При цьому залишається недостатньо дослідженою роль штучного інтелекту в управлінні поведінкою споживачів засобами збирання, аналізу та використання даних про уподобання клієнтів, персоналізації маркетингових стратегій та прогнозування споживчих тенденцій.

**Постановка завдання.** Метою наукової публікації є дослідження системи маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів як сукупністю дій, мотивів, рішень та реакцій під час вибору, купівлі, використання та оцінки товарів або послуг з використанням обчислювальних та когнітивних можливостей ШІ.

**Виклад основного матеріалу.** Поведінка споживачів проявляється у сукупності дій, мотивів, рішень та реакцій під час вибору, купівлі, використання та оцінки товарів або послуг і відображає не лише рівень їхньої взаємодії із продуктами на ринку, але і чинники впливу на ці рішення.

Однією з підвалин розбудови ефективної системи використання маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів є наукові положення поведінкового маркетингу – методу, який ґрунтується на аналізі та використанні поведінкових даних споживачів для точного таргетування рекламних повідомлень. Екосистему функціонування вхідного (*Inbound*) онлайн-маркетингу зображено на рис. 1.

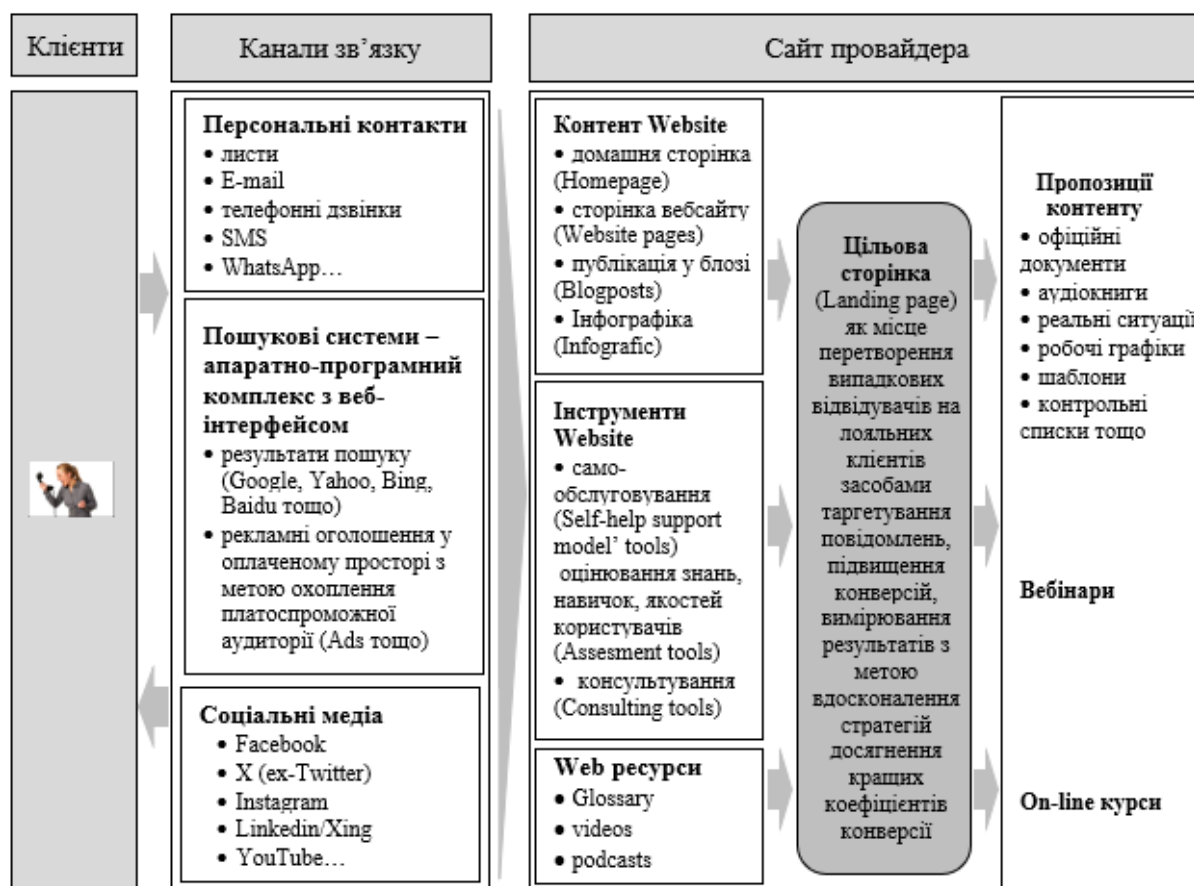


Рисунок 1 - Загальне середовище функціонування *Inbound on-line* маркетингу

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 17; 18; 19]

Поведінковий маркетинг дозволяє фахівцям глибоко розуміти, як клієнти взаємодіють з продуктом чи послугою, враховувати у процесі організування продажів їхні дії, інтереси та звички. Завдяки цьому компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції, що краще відповідають потребам аудиторії, підвищують залучення клієнтів та конверсії. Принципи поведінкового маркетингу можуть бути описані наступним чином:

– збір даних, оскільки поведінковий маркетинг базується на аналізі даних про активність споживачів – дані про відвідані сторінки, переглянуті продукти, кліки, час на сайті, попередні покупки, а також інформація з соціальних мереж та інших цифрових платформ, зібрані засобами використання файлів cookie, пікселів відстеження, інструментів веб-аналітики тощо;

– сегментація аудиторії, що дозволяє поділити клієнтів на групи на основі їхніх поведінкових характеристик – частоти покупок, середньої вартості замовлень,

інтересів, поведінкових шаблонів, і на цій основі налаштувати для них таргетовані кампанії;

- персоналізація контенту на основі поведінкових даних з майбутнім показом ефективної реклами конкретного продукту або подібних товарів, що підвищує релевантність контенту для користувача;

- автоматизація маркетингу з використанням поведінкових даних для наступного надсилання сповіщень або спеціальних пропозицій клієнтам, які залишили кошик незавершеним, також рекомендувати товари на основі їх попередніх покупок;

- ретаргетинг з метою використання техніки повернення потенційних клієнтів – покупців, які відвідували сайт або цікавилися продуктом за рахунок показу додаткової реклами на інших платформах з метою нагадування про пропозицію.

Концентрованим виразом рівня ефективності використання засобів досягнення мети поведінкового маркетингу фахівцями конкретної компанії є реалізовані ними можливості перетворювати потенційних клієнтів (*lead*) у реальних покупців (*customer*) шляхом оптимізування точок взаємодії з ними, відповідно і одночасно, можливості впливу на них. Переважна більшість дослідників стверджують, що оптимізування відбувається на протязі послідовного проходження етапів формування “карти шляху покупця” (*Customer Journey Map*) (рис. 2) – інструменту, що забезпечує прояв точок контакту клієнта з компанією, визначення емоційних тригерів та процесів прийняття рішень про покупку, етичного залучення клієнтів до співпраці з організацією. На рисунку зображено паралельно потенційні можливості підвищення рівня конверсій, які приховує у собі знання специфіки кожного з етапів *Customer Journey Map* фахівцями з продажів, засобами залучення інструментарію III.

Конверсійний маркетинг – високоефективний інструментальний різновид on-line поведінкового маркетингу, який дозволяє збільшити конверсії, тобто кількість відвідувачів сайту, які платять клієнтам. Основні принципи конверсійного маркетингу включають такі положення:

- аналіз аудиторії та таргетинг з метою досягнення високих конверсій за рахунок глибокого розуміння цільової аудиторії, а саме її потреб, мотивації, бар'єрів та поведінкових особливості. Це дозволяє створювати більш релевантний контент і налаштовувати рекламу, що здатна приваблювати тих, хто з більшою ймовірністю зробить покупку;

- персоналізація досвіду користувачів – історії покупок, демографічної інформації, поведінки на сайті – з подальшим формуванням індивідуальних пропозицій, які привабливі для конкретного споживача засобами розсилання персоналізованих електронних листів, надання спеціальних знижок, ознайомлення з контентом, що адаптований під конкретні інтереси клієнтів;

- чіткий і привабливий заклик до дії (*call to action, CTA*) на кожному етапі маркетингової воронки, який спонукає користувача до наступного кроку у вигляді настикування на кнопки на кшталт “Купити”, “Дізнатися більше”, “Зареєструватися” тощо, тексту з гіперпосиланням безпосередньо на сторінці, у спливаючій формі, рекламі цифрового маркетингу, що суттєво впливає на конверсію;

- оптимізація користувацького досвіду (*user experience, UX*), що має важливе значення для конверсії, не лише спрощує навігацію на сайті, забезпечує швидкість завантаження сторінок, мінімізує кількість кроків для завершення покупки, знижує ймовірність відмови користувача від подальших дій, але й дозволяє отримувати інший досвід, пов'язаний з продуктом;

- соціальний доказ, адже споживачі схильні більше довіряти продуктам і брендам, які мають позитивні відгуки або рекомендації. Використання відгуків

клієнтів, рейтингів, кейсів та відомих користувачів підвищує довіру до бренду і сприяє конверсії;

– А/В тестування різних варіантів сторінок, заголовків, зображень або *CTA* для визначення того, що найбільше резонує з аудиторією, що дозволяє виявити оптимальні варіанти, підвищити ефективність маркетингових матеріалів і, як наслідок, конверсії;

– використання аналітики даних, що характеризують та відстежують поведінку користувачів на сайті, джерела трафіку, конверсії по каналах тощо. Аналітичні розвідки дозволяють визначати проблемні моменти в маркетинговій стратегії та оптимізувати їх для покращення результатів [14]; контент, адаптований до маркетингової воронки, тобто диференційований і специфікований у залежності від етапу воронки (від обізнаності до ухвалення рішення). Якщо на початковому етапі важливо надати корисну інформацію про продукт, то на етапі прийняття рішення клієнтам може знадобитися детальніша інформація або порівняння товарів.

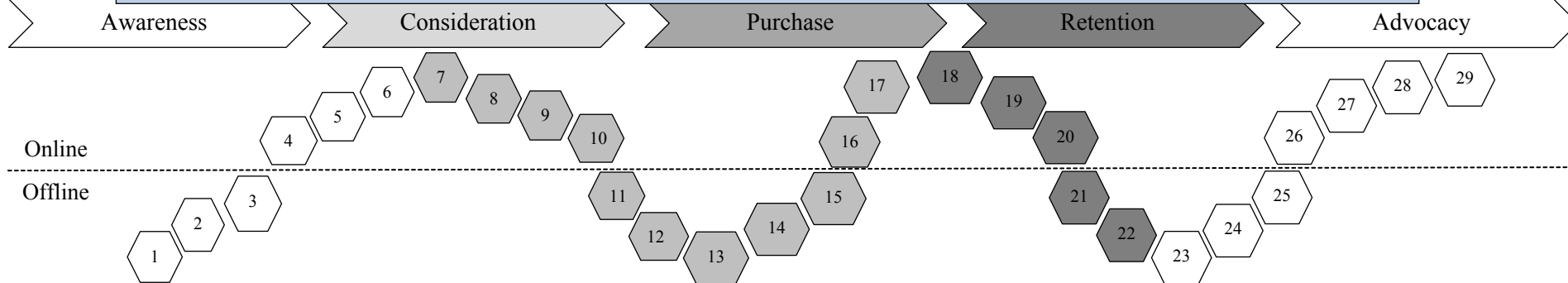
Перспективи використання ШІ для досягнення мети конверсійного поведінкового вхідного on-line маркетингу ґрунтуються на можливостях використання його інструментів для оброблення *BigData*, машинного навчання та прогнозування, розуміння природної мови та генерація тексту, здатності аналізувати тексти, виділяти ключові поняття та навіть текстові матеріали, використовувати чат-боти та віртуальних асистентів для спілкування з користувачами, надаючи відповіді на запитання, допомагаючи з виконанням завдань і забезпечуючи підтримку клієнтів, розпізнавання об'єктів та образів, аналізу відео в реальному часі, використання робототехніки, розроблення та підтримки рекомендаційних систем, розроблення персоналізованих рекомендацій на основі аналізу поведінки користувачів і надання рекомендацій на основі їхніх уподобань, таргетингу у маркетингу, роботизованої автоматизації процесів (*RPA*) обробки документів, управління рахунками, обробка запитів, інтелектуального управління персоналом, включаючи наймання (автоматичний скринінг резюме), управління продуктивністю та прогнозування потреб у співробітниках, оптимізації операцій логістики, управління запасами, планування виробництва та інші процесів для великих підприємств із комплексними операціями, підтримки процесів прийняття рішень, генерації контенту, створення дизайну та прототипів продуктів, логотипів чи веб-сайтів, автоматизуючи процеси ідейного формування та зменшуючи час на їх розробку.

Наприклад, перспективи використання засобів ШІ для створення *Landing Page* слід формувати, виходячи з міркувань, що вони є важливими інструментами на шляху до зростання бізнесу, не просто веб-сторінками, а стратегічними напрямками, що розробляються з єдиною метою – підвищити кількість конвертацій. З цією метою цільова сторінка повинна функціонувати як потужний магніт: переконливий заголовок приваблювати відвідувачів, переконливий текст і привабливі візуальні ефекти демонструвати унікальну цінність, а відгуки та значки довіри зміцнювати авторитет. Чіткий і помітний заклик до дії повинен спрямовувати захоплених відвідувачів на рішучий крок, перетворювати їх з потенційних на лояльних клієнтів. При цьому успішні сторінки постійно аналізуються, уточнюються та вдосконалюються за допомогою статистики на основі даних та А/В-тестування.



### Воронка продажів (карта шляху клієнта з точки зору поведінкового on-line маркетолога)

### Карта шляху клієнта з точки зору дизайнера Consumer Data Platform



Примітки: 1- PR; 2 – TV/Radio/Print; 3 – Word of Mouth; 4 – online Display; 5 – Viral/E-Mail; 6 – PPC/Search; 7 – Landing Page; 8 – Social Media/Ads; 9 – Blogs; 10 – 3<sup>rd</sup> Party Sites; 11 – Direct Mail; 12 – Peers; 13 – Store/Branch; 14 – Sales Report; 15 – Call Center (Sales); 16 – Mobile Apps; 17 – Website; 18 – Community/Forum; 19 – Chats; 20 – X/Social; 21 – Call Center (Customer Care); 22 – FAQ; 23 – Couponing; 24 – Mailings; 25 – Promotional Events; 26 – Blog; 27 – Social Network; 28 – E-Mail/Newsletter; 29 – Customer Events

Рисунок 2 - Полігон використання інструментарію III у системі конверсійного поведінкового вхідного on-line та offline маркетингу

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [7; 17; 18; 19]

Для розроблення напрямів використання ШІ при оформленні стартових сторінок маркетологам слід узагальнити певну кількість фахової інформації, що пов'язується з визначенням сутності, різновидами, кращими практиками генерування та вигодами від користування креативними *Landing Page* [13].

Отже, вимогами до формування потужної цільової сторінки є:

1. Сильний заголовок: чіткий, лаконічний і вражаючий, що зосереджується на перевагах; використання сильних дієслів, що орієнтовані на дію, чисел та сенсорної мови, що в сумі створює відчуття терміновості та хвилювання; миттєва зрозумілість: максимум 10 слів; використання *A/B*-тестування – кількох різних варіантів заголовків, щоб побачити, який з них найбільше резонує з аудиторією.

2. Перекональний текст: переконуємо відвідувачів діяти та конвертуємо на основі знання своєї аудиторії; замість того, щоб перераховувати функції, зосереджуємось на тому, як пропозиція покращить життя або бізнес відвідувача; використовуємо сторітелінг; залучаємо соціальний доказ: включаємо відгуки, відгуки клієнтів або статистику успіху, щоб зміцнити довіру та авторитет; дотримуємось стислості: короткі абзаци, маркери та жирний текст для акцентування; мову орієнтуємо на дію – заохочуємо відвідувачів відповідними фразами.

3. Привабливі візуальні ефекти допомагають залучати та зміцнювати довіру, розбивають текст, ілюструють повідомлення та додають нотку індивідуальності; наводяться високоякісні зображення продукту – за допомогою приголомшливих візуальних ефектів; коротке відео може швидко продемонструвати цінність пропозиції; графіка може підсилити складні концепції або додати веселий, незабутній штрих; використання індикаторів довіри - логотипів відомих клієнтів, значків безпеки, нагород.

4. Простий заклик до дії (*CTA*): кнопка заклику до дії (*CTA*) – кінцева мета цільової сторінки повинна бути чіткою, візуально помітною і змушувати відвідувачів її натискати; використання дієслів, що орієнтовані на дію; контрастність і розмір – кнопка *CTA* стає помітною за допомогою контрастного кольору та розміру, який легко помітити; розташування кнопок: їх слід розміщувати “над згином” (область, видима без прокручування) і повторити далі вниз для довших цільових сторінок; використання *A/B*-тестування: експерименти з різними кольорами кнопок, текстом і розташуванням, щоб побачити, що працює найкраще.

5. Елементи довіри: зміцнення довіри та запевнення відвідувачів через демонстрацію відгуків та оглядів справжніх історій успіху клієнтів; тематичні дослідження з прикладами того, як продукт або послуга допомогли іншим; використання значків довіри – печаток безпеки (наприклад, *McAfee*, *SSL*) або галузевих сертифікатів; наведення згадок в ЗМІ – логотипів авторитетних видань, веб-сайтів, де була представлена компанія; логотипи відомих клієнтів; пропозиції гарантій задоволення або пробних версії без ризику, щоб зменшити передбачуваний ризик для потенційних клієнтів.

6. Сила форм: ефективне захоплення лідів через форми, які заохочують до надсилання: короткі форми; якнайменше полів; початок лише з важливої інформації (наприклад, імені та електронної пошти); прогресивне профілювання, використання інструментів для їх поступового збору більшої кількості даних протягом кількох взаємодій; пояснення цінності заповнення форми; використання автозаповнення; сильний заклик до дії на кнопці надсилання форми.

Дієвими типами цільових сторінок є: 1. Клікабельні лендінги прогріву лідів та залучення трафіку (*Click-through landing pages*). 2. Сторінки агресивного захоплення лідів (*Squeeze Pages*). 3. Сторінки продажів: закриття угоди (*Sales Landing Pages*). Сторінки оптимізовані для одного: переконати відвідувачів купити товар або послугу

безпосередньо. Їх відрізняє: детальна інформація про продукт, вони виходять за рамки основних функцій, розглядаючи потенційні заперечення та відповідаючи на поширені запитання клієнтів; наводяться переконливі ціни, зрозумілі варіанти ціноутворення, порівняння з конкурентами та можливість купувати безпосередньо зі сторінки. 4. Сторінки подяки (*Thank You Pages*) мають подякувати відвідувачу за підписку, завантаження або покупку; надати чіткі інструкції щодо доступу до їхнього ресурсу або подальших кроків; пропонувати додаткові або перехресні продажі зі знижкою, щоб заохотити до додаткових покупок; заохочувати до обміну інформацією в соціальних мережах, додавати кнопки для публікації в соціальних мережах, щоб нові клієнти могли легко поширювати інформацію про бренд; надавати додаткові ресурси – посилання на відповідні публікації в блозі або довідкові статті, щоб залучати потенційних клієнтів.

Конструктори веб-сайтів надають зручний спосіб створення та керування веб-сайтами та цільовими сторінками, часто без необхідності глибоких знань програмування. До їх особливостей зазвичай відносяться: 1). Інтерфейси перетягування (*Drag-and-drop Interfaces*) – інтуїтивно зрозумілі візуальні редактори для розміщення та налаштування елементів. 2). Готові шаблони (*Pre-designed Templates*) – бібліотека відправних точок для прискорення процесу дизайну. 3). Адаптивність для мобільних пристроїв (*Mobile Responsiveness*) гарантує, що цільові сторінки чудово виглядатимуть на всіх пристроях. 4). Інтеграції (*Integrations*) як можливість підключення до сервісів email-маркетингу, інструментів аналітики, CRM тощо. Інтуїтивно зрозумілий редактор із функцією перетягування дозволяє легко переміщувати елементи, налаштовувати інтервали, кольори та шрифти з попереднім переглядом змін у реальному часі. Велика бібліотека шаблонів дозволяє обирати з колекції красиво оформлених шаблонів цільових сторінок як відправну точку, заощаджувати значний час. Розширені функції дизайну дають змогу створювати привабливі ефекти за допомогою анімації, паралакс-прокрутки, користувацького CSS тощо. Конструктор спливаючих вікон дозволяє створювати форми для захоплення потенційних клієнтів. Інтеграція з *WordPress* надає доступ до найпопулярніших у світі *CMS*, величезної екосистеми плагінів та інструментів. Велика спільнота дозволяє скористатись перевагами величезної бібліотеки навчальних посібників, форумів підтримки та сторонніх додатків для більшої гнучкості, постійні платні оновлення відкривають ще більше шаблонів, віджетів, маркетингових інтеграцій і розширених можливостей налаштування.

Потенційне поле використання III формується під безпосереднім впливом практик оптимізації цільових сторінок, які забезпечують досягнення наступних цілей:

– розуміння своєї цільової аудиторії на основі врахування демографічних показників: віку, статі, місцезнаходження, рівня доходу, інші відповідних факторів; психології інтересів, цінностей, больових точок та мотивації; поведінки в Інтернеті на основі аналізу соціальних платформ, веб-сайтів; ключових слів; створення персон покупців, формування вигаданих уявлень ідеальних клієнтів, щоб керувати повідомленнями та вибором дизайну. Інструменти для дослідження аудиторії: аналітика веб-сайту – *Google Analytics* або інші інструменти надають уявлення про демографічні показники та поведінку відвідувачів на існуючих сторінках; безпосереднє опитування клієнтів про їхні потреби та вподобання; прослуховування соціальних мереж, відстеження онлайн-розмови, що стосуються вашої галузі; аналіз конкурентів, як вони націлюються на свою аудиторію;

– А/В-тестування (також відоме як спліт-тестування) передбачає створення двох трохи різних версій цільової сторінки (А і В) і показ їх випадковим сегментам аудиторії, ввідсеження ефективності кожної версії показує, яка з них призводить до більшої кількості конверсій. Тестується: заголовок (варіації формулювань, тону та

довжини), заклик до дії (різні кольори кнопок, текст і розташування), зображення або відео (різні візуальні ефекти, щоб побачити, які більше резонують з аудиторією), довжина форми заповнення, загальний макет (серйозні зміни в дизайні або структурі сторінки). Інструменти A/B тестування: *Google Optimize* – безкоштовна платформа A/B-тестування, яка інтегрується з *Google Analytics*, спеціалізовані платформи A/B-тестування – *Optimizely* та *VWO* пропонують розширені функції та можливості тестування;

– джерела трафіку з метою пошуку своєї аудиторії: пошукова оптимізація (*SEO*) – оптимізація цільових сторінок, щоб органічно ранжуватися за релевантними пошуковими запитами із зосередженням на ключових словах, якісному контенті та технічних елементах *SEO*; платна реклама (*PPC*) – такі платформи, як *Google Ads*, *Facebook Ads* і *LinkedIn Ads*, дозволяють націлюватися на конкретну аудиторію та розміщувати свою цільову сторінку перед потенційними клієнтами; соціальні мережі – просуваючи цільові сторінки як на органічних (неоплачувані публікації), так і на платних каналах соціальних мереж, адаптуючи свої повідомлення так, щоб вони резонували з користувачами кожної платформи; *Email*-маркетинг шляхом сегментування списку електронної пошти та надсилання цільових кампаній, висвітлюючи пропозицію вашої цільової сторінки зацікавленим підписникам; контент-маркетинг з публікуванням цінної інформації – блогів, відео та іншого контенту, що пов'язаний з темою цільової сторінки; маркетинг впливу: співпраця з інфлюенсерами у ніші, щоб просувати цільову сторінку серед їхньої зацікавленої аудиторії. Найкращі джерела трафіку залежатимуть від цільової аудиторії та конкретної пропозиції на сторінці. Багатоканальний підхід часто дає найкращі результати;

– оптимізація цільових сторінок для блискавичного завантаження. Повільне завантаження призводить до високих показників відмов, розчаровані відвідувачі з меншою ймовірністю здійнять конверсію, *Google* та інші пошукові системи враховують швидкість завантаження сторінок при визначенні рейтингу. Засобами підвищення швидкості цільової сторінки є: оптимізація зображення через його стиснення без шкоди для якості та використовуйте сучасні формати (наприклад, *WebP*), обрання провайдера швидкого хостингу, використання мережі доставки контенту (*CDN*), що забезпечує швидку доставку контенту по всьому світу, особливо за допомогою *Cloudflare Enterprise CDN*, увімкнення кешування браузера (слід дозволяти браузерам зберігати статичні файли, зменшуючи потребу повторно завантажувати їх під час наступних відвідувань), мінімізування *HTTP*-запитів через зменшення кількості окремих елементів (наприклад, зображень, скриптів тощо), мінімізування *CSS* і *JavaScript* шляхом видалення непотрібних символів з файлів коду, щоб зменшити розмір файлу.

– дизайн, орієнтований на мобільні пристрої, задовольняє більшість відвідувачів. Оскільки більшість веб-трафіку надходить із мобільних пристроїв, важливо розробляти цільові сторінки для невеликих екранів. Для цього слід переконатись, що цільова сторінка виглядає чудово та зручна для навігації на смартфонах і планшетах. Покращений рейтинг у пошуку забезпечується за рахунок того, що *Google* віддає перевагу веб-сайтам, зручним для мобільних пристроїв, у своїх результатах пошуку. Вищий коефіцієнт конверсії: безперебійний мобільний досвід призводить до більшої кількості потенційних клієнтів і продажів. Ключовими елементами дизайну, орієнтованого на мобільні пристрої, виступає: адаптивний макет (слід використовувати фреймворк, який автоматично налаштовує елементи макета (текст, зображення) відповідно до різних розмірів екрана; цілі, зручні для дотику (слід робити кнопки та поля форм достатньо великими, щоб їх було легко торкатися); слід надавати перевагу читабельності (регулювати розміри шрифтів і інтервали для

комфортного читання на невеликих екранах), оптимізувати прокручування за рахунок використання дизайну для вертикального прокручування та уникання горизонтальних прокручувань, мінімізування часу завантаження;

– аналітика та відстеження для розуміння того, як працюють цільові сторінки, а також визначення областей для вдосконалення. Ключові показники для відстеження включають: трафік відвідувань, коефіцієнт конверсії, *Bounce Rate*, середній час перебування на сторінці, коефіцієнт відмов від форми.

Інструменти відстеження *Google Analytics*: надійний інструмент, який пропонує велику кількість даних, теплові карти та відстеження прокрутки – такі інструменти, як *Hotjar* або *CrazyEgg*, можуть візуалізувати, як користувачі взаємодіють зі сторінкою, виявляючи потенційні вузькі місця в дизайні.

Використання поведінкового маркетингу має свої переваги і недоліки. Перевагами поведінкового маркетингу є, по-перше, збільшення ефективності реклами, адже персоналізовані повідомлення, засновані на поведінкових даних, привертають більше уваги та сприяють підвищенню конверсій; по-друге, підвищення рівня лояльності клієнтів, до яких застосовується індивідуальний підхід з метою встановлення довготривалих відносин з брендом; по-третє, оптимізація витрат таргетованих кампаній за рахунок більш раціонального розподілу бюджету, зосередження ресурсів на аудиторії з високою ймовірністю конверсії. Частковими ускладненнями на шляху якнайширшого використання поведінкового маркетингу є етичні питання та конфіденційність, що врегульовуються відповідними регламентами (*GDPR*), а також технічні складнощі, що пов'язані з потребою у розвиненій інфраструктурі, здатністю використовувати сучасні аналітичні інструменти та підготовлених висококваліфікованих фахівців. Та все ж найбільш масштабні перспективи розвитку поведінкового маркетингу вбачаються у можливостях використання для його реалізування інструментарію ШІ.

Зокрема, у частині детально досліджених нами принципів формування цільових сторінок, можливості ШІ можуть принести користь у сферах, наприклад, створення динамічного контенту, який дозволяє адаптувати елементи цільової сторінки на основі даних про відвідувачів, роблячи досвід більш релевантним і привабливим. Персоналізація може відбуватись на основі поточної геопозиції, коли контент коригується на основі географічного розташування відвідувача, на основі інтересів, коли демонструються різні пропозиції або варіації контенту залежно від відомих інтересів відвідувача або поведінки в веб-переглядачі, налаштування джерела рефералів (для відвідувачів, які приходять з конкретних реферерів, таких як платформи соціальних мереж або кампанії електронною поштою). Інструментами для створення динамічного контенту виступають просунуті конструктори веб-сайтів та платформи персоналізації на основі ШІ. Ретаргетинг (ремаркетинг) – повернення відвідувачів, які не здійснили конверсію шляхом показу рекламу трафікам або лідам, які відвідали цільову сторінку, але ще не виконали бажаної дії. Це тримає вашу пропозицію в центрі уваги та заохочує їх повернутися. ШІ дозволяє здійснювати відстеження пікселів: невеликий фрагмент коду на цільовій сторінці “позначає” відвідувачів. Пізніше, коли цей відвідувач переглядає інші веб-сайти в рекламній мережі, він може бачити ретаргетингову рекламу. Використання ШІ підвищує впізнаваність бренду, який залишається помітним для потенційних клієнтів, які все ще розглядають пропозицію. Також, вищий коефіцієнт конверсії означає, що відвідувачі, які націлені на ретаргетинг, з більшою ймовірністю здійснять конверсію, оскільки вони вже висловили зацікавленість. ШІ дозволяє заощаджувати цільові витрати на рекламу, адже рекламний бюджет спрямовується на “теплих” потенційних клієнтів, а не на “холодних”

аудиторіях. Аналогічну користь забезпечує використання ШІ у процесі підвищення довіри на основі соціальних доказів.

Терміновість і дефіцит, як психологічна тактика для збільшення конверсії, базується на страху пропустити вигідну подію (*FOMO*) і заохочує відвідувачів діяти негайно, а не зволікати з рішенням. ШІ дозволяє організовувати і формулювати пропозиції з обмеженим терміном дії, чітким зазначенням кінцевої термін отримання спеціальної знижки, бонусу або доступу до пропозиції. ШІ дозволяє використовувати таймери зворотного відліку, підкреслювати обмеженість доступу до предметів або місць, актуалізувати соціальний доказ попиту в режимі реального часу, причому робити це етично, бути прозорими та правдивими щодо будь-яких обмежень і завжди зосереджуватися на наданні справжньої цінності своїй аудиторії.

ШІ може суттєво допомогти в створенні та оптимізації *Customer Journey Map* завдяки своїм можливостям обробки великих обсягів даних, автоматизації аналітичних процесів та персоналізації. Нижче наведено основні способи, як ШІ можна використовувати для формування *Customer Journey Map*:

1. Аналіз *BigData* і сегментація клієнтів. ШІ може аналізувати дані з різних точок дотику (наприклад, соціальні мережі, веб-сайт, *CRM*-системи) та створювати більш комплексне уявлення про клієнтів. Це включає демографічну інформацію, попередні покупки, поведінкові дані та інші ключові фактори. Моделі машинного навчання можуть ідентифікувати різні сегменти користувачів на основі їхньої поведінки.

2. Персоналізація контенту та пропозицій на основі попередніх покупок, переглядів та поведінки клієнтів. ШІ може рекомендувати товари, які, ймовірно, зацікавлять користувача. Це дозволяє оптимізувати маркетингові повідомлення, щоб вони були більш релевантними на кожному етапі подорожі клієнта. Проводячи адаптацію під потреби конкретних сегментів, використовуючи алгоритми, ШІ може генерувати персоналізовані рекламні повідомлення для різних груп клієнтів, які відповідають їхнім потребам та інтересам. Це збільшує шанси на конверсію, оскільки кожен клієнт бачить той контент, який найбільше відповідає його запитам.

3. У процесі прогнозування поведінки клієнтів ШІ може використовувати історичні дані. Наприклад, якщо клієнт додав товар у кошик, але не завершив покупку, ШІ може ідентифікувати це як момент, коли доцільно надіслати нагадування або знижку. Аналізуючи поведінку клієнтів, ШІ може передбачати ризик того, що клієнт залишить взаємодію з брендом (відмову або відтік) на певному етапі. Це дозволяє брендам вчасно втрутитися, наприклад, запропонувати підтримку або спеціальну пропозицію.

4. Оптимізація користувацького досвіду (*UX*) здійснюється при ідентифікації ШІ найбільш ефективних шляхів та точок дотику, які сприяють конверсії, а також визначенні місця, де користувачі часто залишають сайт. На основі цього бренди можуть оптимізувати дизайн сайту або процес покупки, щоб зменшити тертя на шляху клієнта. За умови використання ШІ з'являються можливості здійснювати більш точне сегментування різних тимчасових станів захоплених користувачів (лідів). Тонкі налаштування аналітичних платформ дозволяють фіксувати послідовне перебування потенційних покупців у перехідних станах *leads* (ідентифікується у момент першого контакту) → *marketing qualified lead (MQL)* (ідентифікується у момент завантаження прайс-листа на сайті) → *sales qualified lead (SQL)* (ідентифікується у момент початку діалогу служби продажів з потенційним покупцем) → *sales opportunity* (ідентифікується у момент початку діяльності служби продажів у напрямі усунення будь-яких бар'єрів на шляху здійснення покупки) → *customer*. Аналогічні стани можна розрізнити з точки зору кількісного оцінювання показників *Lead Conversion Rate*, *Customer Conversion*

*Rate, Advocacy Conversion Rate (FUN)*. Показники оцінювання для кожного різновиду рейтингів наводяться у спеціальній літературі [23]. Автоматичне тестування інтерфейсу (UX), тобто A/B тестування за допомогою ШІ дозволяє автоматично визначати оптимальні варіанти дизайну та контенту, що підвищує шанси на конверсію на кожному етапі шляху клієнта.

5. Розуміння емоцій та поведінкових мотивів клієнтів шляхом обробки природної мови (NLP), ШІ може аналізувати емоції та тональність у відгуках клієнтів та в соцмережах, що дозволяє краще розуміти емоційний стан клієнта на кожному етапі. Це допомагає адаптувати контент так, щоб він викликав позитивні емоції у клієнта. Інтерактивні ШІ-чат-боти можуть взаємодіяти з клієнтами в реальному часі, відповідаючи на їхні запитання та допомагаючи з вирішенням проблем, що знижує ризик відмови на шляху клієнта.

6. Безперервне вдосконалення карти подорожі клієнта. Це означає, що ШІ може автоматично збирати та аналізувати дані в режимі реального часу, що дозволяє маркетологам постійно вдосконалювати *Customer Journey Map* на основі актуальних даних. Наприклад, якщо з'являються нові тенденції поведінки клієнтів, ШІ може виявити їх та внести корективи у взаємодію. ШІ може виявляти аномальні зміни в поведінці клієнтів, такі як різке зниження конверсій на певній сторінці, та сповіщати команду маркетингу. Це дозволяє оперативно реагувати та вдосконалювати карту подорожі клієнта. Прикладами інструментів, що використовують ШІ для *Customer Journey Mapping*, є *Salesforce* – для прогнозування поведінки клієнтів, *Adobe Experience Platform* надає персоналізовані рекомендації на основі аналізу даних, *HubSpot* використовує ШІ для автоматизації персоналізованих повідомлень. Використання ШІ для формування *Customer Journey Map* у подальшому буде дозволяти дозволяє маркетологам створювати гнучкі, адаптивні та персоналізовані стратегії, які враховують індивідуальні потреби кожного клієнта, підвищуючи їхню задоволеність та покращуючи показники конверсії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Високий рівень ефективності алгоритмів та технологій ШІ повсюдно проявляється у процесах покращення взаємодії з клієнтами та підвищення конверсій, при формуванні споживчих уподобань, відстеженні поведінкових моделей та формуванні цільових пропозицій, які враховують індивідуальні потреби клієнтів. Авторський бачення перспектив використання ШІ в маркетингу формулюється з акцентом на передові технології, які здатні змінити підхід до управління поведінкою споживачів (наприклад, чат-боти, рекомендаційні системи, розпізнавання емоцій тощо). При цьому воно зосереджується на легальних та етичних інструментах управління поведінкою споживачів, до яких відноситься: сегментація і таргетинг, використання засобів емоційного підходу, гейміфікація, нейромаркетинг, використання знань про роботу мозку та його реакцію на маркетингові стимули, взаємодія з соціальними мережами, використання лідерів думок у якості інфлюенсерів компанії, коли споживачі бачать переваги продукту у випадку його використання іншими прокупцями (особливо персонами, яких вони вважають авторитетами, що сприяє формуванню довіри та викликає інтерес до продуктів, формує зацікавлене очікування та бажання його обов'язково спробувати). Частина пропозицій щодо перспектив подальших досліджень стосується розробки напрямів залучення ШІ до процесів створення та оптимізації карти шляху споживача (*Customer Journey Map*), збагачення змісту процесів його формування на основі використання можливостей обробки великих обсягів даних, автоматизації аналітичних процесів та персоналізації даних потенційних та фактичних клієнтів.

## Список літератури

1. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія. Дніпро: Грані, 2017. 427 с.
2. Франів І.А., Хархаліс І.М. Актуальні проблеми логістичних ланцюгів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 34-39. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1531/1442> (дата звернення: 28.01.2025).
3. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). 186-196. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196).
4. Шарко В.В. Маркетингово-логістичне забезпечення у підвищенні конкурентних переваг промислового підприємства. *Митне та логістичне регулювання в системі міжнародних економічних відносин*: монографія / за заг. ред. Д.М. Васильківського. Хмельницький, 2020. 447 с.
5. Anderson C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion – Acquired Assets. 2008. 288 p.
6. Baetzgen A. (Hrsg.). *Brand Planning. Neue Strategien für Marken und Kampagnen*. 2., grundlegend neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel. 2024. 350 s.
7. Beilharz F., Alby T., et al. *Online Marketing Manager\** in: *Handbuch für die Praxis*. Heidelberg: O'Reilly, 2024. 730 s.
8. Bosch Ch., Shiel S., Winder T. *Emotionen im Marketing. Verstehen – Messen – Nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 2006. 540 s.
9. Chaldini R.B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. 1993. William Morrow. 320 p.
10. Clifton B. *Advanced Web Metrics with Google Analytics*. 3rd edition. Wiley & Sons. 2012. 608 p.
11. Consilium.europa.eu URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection/data-protection-regulation/#:~:text=The%20general%20data%20protection%20regulation,-Data%20protection%20in> (дата звернення: 24.12.2024)
12. Digitalmarketinginstitute.com URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-beginners-guide-to-programmatic-advertising> (дата звернення: 26.12.2024).
13. Elementor.com URL: <https://elementor.com/blog/what-is-landing-page> (дата звернення: 28.12.2024)
14. Erlhofer S. *Suchmaschinen Optimierung. Das umfassende Handbuch*. 11., aktualisierte Auflage. Rheinwerk Computing. 2023. 1232 s.
15. Godin S. *All Marketers are Liars: The Underground Classic That Explains How Marketing Really Works – and Why Authenticity Is the Best Marketing of All*. 2012. Penguin Publishing Group. 240 p.
16. Godin S. *Permission Marketing*. Simon & Schuster Audio. 1999. 268 p.
17. Grabs A., Vogl E., Bannour K.-P. *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. 6., aktualisierte Auflage. Rheinwerk Verlag GmbH. 2021. 502 s.
18. Halligan B., Dharmesh Sh. *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online*. N.Y.: John Wiley & Sons. 2014. 224 p.
19. Herzberger T., Jenny S. *Growth Hacking. Der Praxisratgeber für Durchstarter im Online-Marketing*. Dritte Auflage. Rheinwerk Verlag GmbH. 2022. 459 s.
20. Kaushik A. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer*. Sybex. 2009. 475 p.
21. Kohle A., Kleinmanns P., Rolf C., Beck M. *Chatbots. Aufbau und Anwendungsmöglichkeiten von autonomen Sprachassistenten*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. 153 s.
22. Kotler Ph., Keller K.L., Chernev A., Opresnik M.O. *Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*. 16., aktualisierte Auflage. Pearson Studium. 2023. 672 s.
23. Schlömer B., Schlömer T. *Inbound! Das Handbuch für modernes Marketing*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Rheinwerk Computing. 2020. 665 s.
24. Schwarz T. (HRSG). *Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache*. 1. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe, 2015. 324 s.

## References

1. Ivanova, M.I. (2017). *Scientific principles of logistics systems management at industrial enterprises*. Dnipro: Hrani. [in Ukrainian].
2. Franiv, I.A., & Kharkhalis, I.M. (2024). Current problems of logistics chains. *Visnyk Lvivskoho torhivnelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 76, 34-39. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1531/1442> [in Ukrainian].

3. Tsaturian, R.O., Bedov, D.V., & Zhovnovach, R.I. (2023). Innovative marketing tools for promoting industrial products on the Internet. *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 9(42), 186-196. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196) .
4. Sharko, V.V. (2020). *Marketing and logistics support in increasing the competitive advantages of an industrial enterprise*. / In D.M. Vasylykivskiy. Customs and logistics regulation in the system of international economic relations. Khmelnytskyi. [in Ukrainian].
5. Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion – Acquired Assets [in English].
6. Baetzgen, A. (Hrsg.). (2024). *Brand Planning. Neue Strategien für Marken und Kampagnen*. Schäffer-Poeschel [in German].
7. Beilharz F., Alby T., et al. (2024). *Online Marketing Manager\* in: Handbuch für die Praxis*. Heidelberg: O'Reilly [in German].
8. Bosch, Ch., Shiel, S., & Winder, T. (2006). *Emotionen im Marketing. Verstehen – Messen – Nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [in German].
9. Chaldini, R.B. (1993). *Influence: The Psychology of Persuasion*. William Morrow [in English].
10. Clifton, B. (2012). *Advanced Web Metrics with Google Analytics*. Wiley & Sons [in English].
11. Consilium.europa.eu <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection/data-protection-regulation/#:~:text=The%20general%20data%20protection%20regulation,-Data%20protection%20in> [in English].
12. Digitalmarketinginstitute.com <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-beginners-guide-to-programmatic-advertising> [in German].
13. elementor.com <https://elementor.com/blog/what-is-landing-page> [in English].
14. Erlhofer, S. (2023). *Suchmaschinen Optimierung. Das umfassende Handbuch*. Rheinwerk Computing [in German].
15. Godin, S. (2012). *All Marketers are Liars: The Underground Classic That Explains How Marketing Really Works – and Why Authenticity Is the Best Marketing of All*. Penguin Publishing Group [in English].
16. Godin, S. (1999). *Permission Marketing*. Simon & Schuster Audio [in English].
17. Grabs, A., Vogl, E., & Bannour, K.-P. (2021). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Rheinwerk Verlag GmbH [in German].
18. Halligan, B., & Dharmesh, Sh. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online*. N.Y.: John Wiley & Sons [in English].
19. Herzberger, T., & Jenny, S. (2022). *Growth Hacking. Der Praxisratgeber für Durchstarter im Online-Marketing*. Rheinwerk Verlag GmbH [in German].
20. Kaushik, A. (2009). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer*. Sybex [in English].
21. Kohle, A., Kleinmanns, P., Rolf, C., & Beck, M. (2020). *Chatbots. Aufbau und Anwendungsmöglichkeiten von autonomen Sprachassistenten*. Wiesbaden: Springer Vieweg [in German].
22. Kotler, Ph., Keller, K.L., Chernev, A., & Opresnik, M.O. (2023). *Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*. Pearson Studium [in German].
23. Schlömer, B., & Schlömer, T. (2020). *Inbound! Das Handbuch für modernes Marketing*. Bonn: Rheinwerk Computing [in German].
24. Schwarz, T. (HRSG). (2015). *Big Data im Marketing. Chancen und Möglichkeiten für eine effektive Kundenansprache*. Freiburg, München: Haufe Gruppe [in German].

**Roman Tsaturian**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

**Valerii Pohorelov**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

**Mykola Nikolenko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*State Higher Educational Institution "Pryazov State Technical University", Dnipro, Ukraine*

### **Artificial Intelligence in the System of Marketing Tools for Managing Consumer Behavior**

The system of marketing tools for managing consumer behavior is investigated as a set of actions, motives, decisions and reactions during the selection, purchase, use and evaluation of goods or services. The purpose of the scientific publication is to study the system of marketing tools for managing consumer behavior as a set of actions, motives, decisions and reactions during the selection, purchase, use and evaluation of goods or services using the computational and cognitive capabilities of AI.

The effectiveness of AI algorithms and technologies in the processes of improving customer interaction and increasing conversions, in the formation of consumer preferences, tracking behavioral patterns and the formation of targeted offers that take into account the individual needs of customers is evaluated. In the process of research, the opportunities and limitations of AI in marketing are identified, what tasks it solves in the process

of managing consumer behavior, what challenges, in particular ethical and legal, arise during its implementation. The author's vision of the prospects for the use of AI in marketing is formulated, with an emphasis on advanced technologies that can change the approach to managing consumer behavior (for example, chatbots, recommendation systems, emotion recognition, etc.). It is proved that behavior falls under the influence of a complex of factors influencing solvent buyers: demographic, psychological (beliefs, motivation, attitude), social (group influence, family, culture), economic, external (advertising or product design). The study focuses on legal and ethical tools for managing consumer behavior, which the authors include: segmentation and targeting, the use of emotional approach tools, gamification, neuromarketing and the use of knowledge about the brain and its response to marketing stimuli, interaction with social networks, the use of opinion leaders as influencers of the company, when consumers see the product in the use of other customers whom they consider authors, which helps build trust and arouses interest in products, stimulates expectations and desire to try them. The environment of functioning of inbound online marketing, as well as the training ground for the use of artificial intelligence tools in the system of conversion behavioral inbound online and offline marketing, are separately characterized. The results of recent scientific research on the possibilities of using artificial intelligence in the field of online commerce, namely conversion marketing, the concept of "marketing mix", targeting advertising activities, the use of web analytics to monitor and improve conversions on the site, are described in detail.

The results of the research are to develop directions for involving AI in the processes of creating and optimizing the Customer Journey Map, enriching the processes of its formation based on the use of the capabilities of processing large amounts of data, automating analytical processes and personalizing data of potential and regular consumers

**inbound marketing, consumer behaviour, behaviour management, customer journey map, artificial intelligence, machine learning**

*Одержано (Received) 28.01.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.02.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

**ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

УДК 339.7:330.34

JEL Classification: O16, F15, G21, L26, R58

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.133-141](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.133-141)

В.В. Зайченко, проф., д-р екон. наук

С.В. Бакуменко, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Розвиток інвестиційної привабливості підприємницького сектору України в умовах європейської інтеграції**

Метою статті є дослідження трансформації інвестиційної привабливості українського бізнесу в умовах поглиблення європейської інтеграції. У центрі уваги перебуває виявлення нових можливостей для підприємницького сектору внаслідок імплементації європейських стандартів, адаптації до вимог внутрішнього ринку ЄС, зміни регуляторного середовища, розширення доступу до фінансових ресурсів та участі в міжнародних програмах підтримки. Проаналізовано, яким чином євроінтеграційний курс України визначає перспективи зростання капіталізації вітчизняного бізнесу, його стійкості та довготривалої інвестиційної привабливості на фоні воєнних викликів та післякризової відбудови.

У ході дослідження було здійснено аналітичне узагальнення основних змін у бізнес-середовищі, що зумовлені гармонізацією законодавства з *acquis* ЄС, формуванням інституційних передумов для підвищення прозорості, відповідальності та екологічності підприємств. Розглянуто доступ українського бізнесу до європейських фінансових інструментів, грантових програм та механізмів інвестиційного стимулювання. Особливу увагу приділено оцінці чинників, які стримують повноцінну реалізацію інтеграційного потенціалу, зокрема, слабкості інституційної спроможності, ризикам безпеки, корупційним загрозам та обмеженому доступу до довгострокового капіталу. Дослідження базується на комплексному аналізі нормативно-правових, економічних і регіональних аспектів інтеграції.

У результаті зроблено висновок, що євроінтеграція створює умови для поступового переходу українського підприємництва до європейської моделі розвитку, в якій пріоритетами є сталість, інноваційність і соціальна відповідальність. Визначено ключові напрями посилення інвестиційної привабливості: розвиток цифрових інструментів, прозоре корпоративне управління, участь у європейських ланцюгах вартості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом інституційного ефекту повоєнної реконструкції, оцінкою регіональних диспропорцій в інвестиційній активності та вивченням впливу програм ЄС на формування бізнес-клімату в Україні.

**інвестиційна привабливість, бізнес, євроінтеграція, підприємництво, капітал, європейські програми, інституційна трансформація.**

**Постановка проблеми.** Інвестиційна привабливість підприємницького сектору є одним із ключових чинників забезпечення сталого економічного розвитку країни, особливо в умовах глобальних трансформацій та інтеграційних процесів. Для України, яка перебуває у процесі глибокої євроінтеграції та водночас зіштовхується з масштабними викликами безпеки й післякризового відновлення, особливої актуальності набуває питання створення сприятливого інвестиційного клімату. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом вимагає не лише політичних зобов'язань, а й структурної трансформації бізнес-середовища, орієнтованого на європейські стандарти прозорості, відповідальності, сталості та конкурентоспроможності.

У цьому контексті актуальною проблемою є необхідність глибокого переосмислення ролі європейської інтеграції як чинника формування інституційних основ розвитку підприємницького сектора України. Гармонізація законодавства, імплементація *acquis* ЄС та адаптація управлінських практик до європейських вимог створюють як нові можливості для залучення інвестицій, так і виклики, пов'язані з модернізацією виробництва, підвищенням стандартів якості та посиленням

конкурентного тиску на внутрішньому ринку. Проблематика дослідження полягає у визначенні механізмів, за допомогою яких євроінтеграційні процеси впливають на інвестиційний потенціал підприємств, та в обґрунтуванні підходів до формування інвестиційної привабливості в умовах трансформаційної економіки та посиленої інтеграції у європейський економічний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інвестиційної привабливості та економічної інтеграції України є предметом активного вивчення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. У працях .Н. Барвовська [5], І. Новаковська [5], висвітлюється значення інституційної стабільності, захисту прав власності та формування довіри до регуляторних органів як ключових чинників підвищення інвестиційної привабливості. Дослідження В. Федорової [7] та О. Кузьменка [4] акцентують увагу на ролі макроекономічної стабільності та дерегуляції для стимулювання залучення іноземного капіталу.

В аналітичних звітах міжнародних організацій – Світового банку [19], OECD [16], Європейського банку реконструкції та розвитку [12] – наголошується на важливості покращення корпоративного управління, боротьби з корупцією, цифровізації адміністративних процедур і підвищення ефективності державних інституцій як основних передумов формування сприятливого бізнес-клімату. У працях вчених [6] розкривається вплив європейських інтеграційних процесів на модернізацію виробничих потужностей українських підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Окрім дослідження (зокрема, Л. Шевченко [10] та А. Ткаченко [9]) аналізують бар'єри для залучення інвестицій, серед яких визначальними є проблеми інституційної слабкості, регуляторного тиску та низької ефективності судової системи. Аналітика PwC Україна (2024) акцентує на необхідності залучення понад \$500 млрд інвестицій для повноцінного відновлення економіки у післявоєнний період та підкреслює роль програм ЄС, таких як Horizon Europe [14], EU4Business [11], InvestEU [15], у забезпеченні фінансування та технологічного оновлення підприємницького сектору. посилання

Водночас у науковій літературі залишається недостатньо опрацьованою проблематика впливу євроінтеграційних процесів на розвиток малого та середнього бізнесу в умовах децентралізації та післякризової реконструкції. Фрагментарно висвітлюються питання адаптації підприємств до вимог ESG (Environmental, Social, Governance), їх інтеграції у європейські ланцюги створення вартості та участі в інноваційних кластерах. Це свідчить про наявність наукового вакууму, заповнення якого є важливим для вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості України на тлі євроінтеграційних та глобалізаційних процесів.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження трансформації інвестиційної привабливості підприємницького сектору України під впливом процесів європейської інтеграції. Основними завданнями є: проаналізувати зміни в регуляторному та інституційному середовищі, оцінити роль європейських фінансових інструментів у підтримці українського бізнесу, визначити бар'єри для залучення інвестицій, а також окреслити напрями посилення привабливості бізнесу в умовах інтеграції та відбудови.

**Виклад основного матеріалу.** Європейська інтеграція виступила потужним катализатором масштабних реформ, які суттєво вплинули на інституційне середовище України, сприяючи формуванню нових стандартів регулювання та управління економічними процесами. Процес адаптації українського законодавства до *acquis* Європейського Союзу є одним із найважливіших та найбільш комплексних напрямів

реформ, що визначають сучасний вектор розвитку України в контексті європейської інтеграції. Цей процес охоплює широке коло нормативно-правових, адміністративних, економічних і соціальних змін, спрямованих на гармонізацію національного законодавства з правовою системою ЄС, а також на створення умов для більш прозорості, конкурентної та відповідальної бізнес-середовища, що безпосередньо впливає на підвищення інвестиційної привабливості підприємств [1].

Однією з ключових складових цієї адаптації є удосконалення системи антимонопольного регулювання. Європейські стандарти передбачають створення ефективних механізмів захисту конкуренції на внутрішньому ринку, що передбачає не лише протидію монополізації та зловживання домінуючим становищем, а й запобігання антиконкурентним угодам, узгодженим практикам та зловживанням економічною владою з боку окремих суб'єктів господарювання. У цьому контексті Україна взяла на себе зобов'язання вдосконалити своє антимонопольне законодавство та посилити повноваження відповідних органів, забезпечивши їм незалежність та відповідний рівень ресурсного забезпечення для ефективного виконання функцій контролю. Ці заходи сприяють створенню рівних умов для всіх учасників ринку, що, в свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість підприємств, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, а також залучення інвестицій, оскільки інвестори віддають перевагу ринкам із прозорими і справедливими правилами гри.

Реформування технічного регулювання, стандартизації та метрології є ще одним важливим аспектом адаптації до *acquis*. Європейські норми та стандарти визначають високі вимоги до безпеки продукції, її якості, а також до екологічності технологічних процесів [2]. Впровадження цих стандартів потребує не лише зміни технічних регламентів, а й формування нової системи сертифікації, випробувань та контролю, що відповідають європейським практикам. Українські підприємства зобов'язані підвищувати якість своєї продукції, що позитивно впливає на їх конкурентоспроможність і, відповідно, інвестиційну привабливість як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас це створює додаткові виклики у вигляді необхідності інвестицій у модернізацію виробничих процесів, закупівлю сучасного обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Значну увагу в рамках гармонізації законодавства приділено захисту прав споживачів. Впровадження європейських стандартів передбачає посилення механізмів інформування споживачів про якість і безпеку продукції, забезпечення права на безпечне використання товарів і послуг, а також встановлення чітких правил щодо відповідальності виробників і постачальників у разі порушення цих прав. Підвищення рівня захисту споживачів сприяє формуванню довіри до вітчизняних товарів і послуг, що важливо для розширення їх присутності на європейських ринках та підвищення інвестиційної привабливості підприємств, оскільки інвестори схильні інвестувати у компанії з високим рівнем відповідальності і репутації.

Важливою складовою є також забезпечення прозорості державних закупівель. Україна зобов'язалася впровадити принципи публічності, конкурентності та ефективності в цій сфері, що сприяє підвищенню ефективності використання державних коштів та зниженню корупційних ризиків. Впровадження електронних систем публічних закупівель, таких як ProZorro, відповідає європейським стандартам та дозволяє підприємствам отримувати рівний доступ до державних замовлень, що значно розширює можливості для бізнесу, особливо малого і середнього, та підвищує їх інвестиційну привабливість, створюючи передумови для прозорості конкуренції та залучення додаткових ресурсів.

Усі ці зміни у сукупності формують більш сприятливий клімат для діяльності підприємств, підвищуючи вимоги до якості продукції, стандартів корпоративної

звітності, дотримання екологічних норм і соціальних стандартів у сфері трудових відносин. Для підприємств імплементація європейських стандартів часто асоціюється з додатковими витратами на початковому етапі. Ці витрати пов'язані з необхідністю модернізації виробничих процесів, впровадження нових систем управління якістю, адаптації до вимог екологічного законодавства, підвищення кваліфікації працівників і налаштування корпоративних процедур відповідно до європейських норм. Проте у довгостроковій перспективі ці інвестиції сприяють підвищенню ефективності підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності витримувати виклики глобального ринку, що безпосередньо впливає на зростання їх інвестиційної привабливості.

Імплементація *acquis* відкриває українському бізнесу доступ до нових зовнішніх ринків, зокрема до внутрішнього ринку Європейського Союзу, який є одним із найбільших у світі з точки зору обсягу споживання та купівельної спроможності. Відкриття цього ринку створює значні можливості для розширення експорту української продукції, особливо за умови дотримання всіх технічних, санітарних і екологічних вимог, які є обов'язковими в ЄС. Таким чином, інтеграція із європейськими ринками стимулює модернізацію виробництва, впровадження інновацій і підвищення якості продукції, що є вагомими чинниками формування високої інвестиційної привабливості підприємств.

Крім того, гармонізація законодавства сприяє інтеграції українських підприємств із міжнародними ланцюгами створення вартості. Участь у таких ланцюгах відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій, технологічного співробітництва, доступу до нових знань і досвіду. Це дозволяє підприємствам розширювати свій потенціал, підвищувати ефективність управління та виробництва, а також адаптуватися до змін світової економіки, що посилює їх інвестиційну привабливість і здатність конкурувати на глобальному рівні.

Важливим аспектом є й те, що імплементація *acquis* забезпечує можливість участі у різноманітних програмах фінансової підтримки на європейському рівні. Українські підприємства отримують доступ до грантів, пільгових кредитів, технічної допомоги та консультаційних послуг, які спрямовані на підтримку інноваційного розвитку, модернізації виробництва, розвитку експорту та підвищення рівня конкурентоспроможності. Програми, такі як EU4Business, Horizon Europe, InvestEU, надають важливі ресурси для розвитку малого і середнього бізнесу, сприяють формуванню інноваційних екосистем та підтримці сталого економічного зростання, що, в свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість підприємств і сприяє залученню довгострокового капіталу [13].

Євроінтеграційні процеси також визначили нагальну необхідність удосконалення державної політики у сфері підтримки малого та середнього бізнесу. Ця категорія підприємств, що є фундаментальною для економіки України, отримала додаткові стимули для розвитку через розбудову партнерських відносин між державою, приватним сектором та громадськими організаціями. На цьому базисі формуються нові моделі підприємницької взаємодії, що відзначаються прозорістю, орієнтацією на інновації та довгострокове планування. Особливої ваги набуває доступ до фінансових ресурсів, які надаються в рамках європейських ініціатив, серед яких варто виокремити програми EU4Business, Horizon Europe та InvestEU. Участь у цих програмах дозволяє українським підприємствам не лише підвищувати власну конкурентоспроможність, а й модернізувати виробничі потужності, реалізовувати дослідницькі проекти, а також формувати сталі й адаптивні бізнес-моделі, здатні витримувати виклики сучасної економіки [17].

Ефективна реалізація потенціалу євроінтеграції, однак, неможлива без глибокої інституціональної перебудови. Цей процес виходить далеко за межі простого гармонізування законодавства і охоплює реформування системи державного управління в цілому. Зокрема, йдеться про посилення функціонування органів контролю, забезпечення незалежності та ефективності судової влади, удосконалення роботи податкових і митних органів. Створення сприятливого інвестиційного клімату вимагає, перш за все, довіри до державних інститутів, що передбачає системне подолання корупції, зниження рівня бюрократичного тиску та формування чітких і стабільних правил гри для бізнесу. У цьому контексті особливу актуальність набуває цифровізація державного управління. Розвиток електронних сервісів, зокрема платформи «Дія» для бізнесу, покликаний значно спростити взаємодію підприємців із органами влади, підвищити прозорість і оперативність процедур, зменшити можливості для корупційних проявів і бюрократичних перепон.

Реформи, спрямовані на інтеграцію України до європейського економічного простору, водночас змінюють структуру вітчизняного бізнесу. Зараз спостерігається значне зростання частки високотехнологічних галузей, орієнтованих на експортні ринки, розвиток стартап-культури, збільшення цифрових платформ та кластерних ініціатив. Особливо динамічний розвиток фіксується у сферах інформаційних технологій, аграрного сектору з високим рівнем переробки, зеленої енергетики, логістики та сектору оборонних технологій. Ці галузі мають значний потенціал залучення іноземних інвестицій, що можливе лише за умов гарантування прав інвесторів і наявності стабільної державної політики, спрямованої на підтримку стратегічних напрямів розвитку.

Крім того, європейські ринки пред'являють до підприємств підвищені вимоги у сферах соціальної відповідальності, екологічної стійкості та корпоративного управління. Ці виклики стимулюють український бізнес до впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Участь у європейських ланцюгах створення вартості вимагає не лише дотримання технічних стандартів продукції, але й інтеграції у складні мережі постачання, партнерських зав'язків та розвинутої логістичної інфраструктури. Саме ці аспекти суттєво впливають на рівень інвестиційної привабливості підприємств. Підприємства, які отримали сертифікацію за міжнародними стандартами ISO, демонструють вищу ефективність у залученні зовнішнього капіталу, оскільки вони відповідають вимогам якості, екологічності та корпоративного управління, що висувають європейські партнери та інвестори.

Регіональний аспект формування інвестиційної привабливості в умовах євроінтеграції є надзвичайно важливим і багатограним, оскільки рівень готовності окремих регіонів України до впровадження трансформаційних змін значною мірою варіюється залежно від комплексу економічних, соціальних та інституційних чинників. Різноманітність регіональних особливостей — від рівня економічної розвитку, наявності виробничих потужностей та інфраструктури до якості управління і ефективності місцевих органів влади — безпосередньо впливає на здатність залучати інвестиції та ефективно використовувати інструменти, які пропонує європейська інтеграція. У зв'язку з цим формування інвестиційної привабливості не може розглядатися як універсальний процес, а має враховувати специфіку кожного регіону, його конкурентні переваги, ризики та можливості розвитку.

Особливої актуальності набуває розвиток індустриальних парків, бізнес-інкубаторів, технопарків та кластерних ініціатив, які виступають ефективними механізмами локалізації інвестицій та концентрації інноваційного потенціалу. Ці інфраструктурні проекти створюють сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу, надають підтримку стартапам, сприяють кооперації між

підприємствами, науково-дослідними установами та освітніми закладами. В регіонах, що зазнали значних руйнувань через військові дії, подібні ініціативи набувають особливого значення, оскільки вони не лише стимулюють економічне відновлення, а й сприяють соціальній стабілізації, створенню робочих місць і залученню молоді до активної економічної діяльності. Такі проекти, часто реалізовані за підтримки міжнародних донорів і партнерів ЄС, є прикладом ефективної співпраці між місцевою владою, бізнесом та громадським сектором і відіграють роль драйверів регіонального розвитку.

Євроінтеграція також сприяє процесам децентралізації, що полягає у передачі значних повноважень і ресурсів від центральних органів влади до регіональних і місцевих адміністрацій. Цей процес підвищує інституційну спроможність територіальних громад, дає можливість більш ефективно управляти місцевими ресурсами, планувати економічний розвиток з урахуванням регіональних особливостей та залучати інвестиції [3]. Внаслідок децентралізації регіони отримують можливість розробляти та реалізовувати власні стратегії економічного розвитку, активніше співпрацювати з міжнародними інституціями і залучати фінансування з різних джерел, що є важливою складовою підвищення їх інвестиційної привабливості [8].

Значною мірою посилення інвестиційної привабливості регіонів відбувається завдяки активізації транскордонного співробітництва з країнами Європейського Союзу, що межують із Україною. Ці міжнародні зв'язки сприяють обміну досвідом, впровадженню спільних проєктів у сферах інфраструктури, екології, культури та економіки, відкривають нові ринки та можливості для залучення інвестицій. Особливу роль у цьому відіграють Європейські програми, спрямовані на розвиток прикордонних регіонів, які стимулюють спільні ініціативи та покращують бізнес-клімат на локальному рівні, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємств у цих територіях.

Не менш вагомим чинником підвищення інвестиційної привабливості регіонів є залучення донорських коштів та міжнародної допомоги, які мають стратегічне значення для відновлення та модернізації місцевої інфраструктури, розвитку соціальних і виробничих проєктів, підтримки інновацій та екологічної сталості. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями і фондами дозволяє не лише покращити матеріально-технічну базу підприємств, а й сприяти підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що є важливою умовою для створення сприятливого інвестиційного клімату.

Таким чином, регіональний вимір формування інвестиційної привабливості в умовах євроінтеграції виступає ключовим фактором, який визначає ефективність загальнонаціональних реформ та економічних трансформацій. Він потребує системного підходу, який враховує регіональні особливості, потенціал і виклики, а також комплексної підтримки з боку держави, міжнародних партнерів і бізнесу для досягнення сталого і збалансованого розвитку кожного регіону України [5].

Ще одним значущим аспектом є кадрове забезпечення розвитку підприємницького сектору. Бізнес часто стикається з браком кваліфікованих кадрів, що створює додаткові виклики для його сталого зростання. Ця ситуація вимагає модернізації системи професійно-технічної освіти, впровадження дуального навчання, реалізації програм мобільності та обміну досвідом із партнерами з країн Європейського Союзу. Європейські проєкти активно сприяють модернізації освітньої системи, підвищенню кваліфікації управлінського персоналу, а також впровадженню нових стандартів корпоративної культури. Поступова інтеграція до спільного освітнього простору ЄС сприяє формуванню нового покоління підприємців і менеджерів, здатних

діяти в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації, що є однією з ключових передумов підвищення інвестиційної привабливості [18].

Таким чином, розвиток інвестиційної привабливості українського бізнесу в умовах європейської інтеграції являє собою складний багаторівневий процес, що охоплює правові, інституційні, фінансові, технологічні, кадрові та соціальні аспекти. Він формує фундамент для глибокої трансформації підприємницького середовища України, забезпечуючи його відповідність сучасним європейським стандартам та готуючи до інтеграції у єдиний європейський ринок. Ця трансформація відкриває перспективи для зростання конкурентоспроможності, залучення інвестицій, модернізації виробництва і, зрештою, сталого економічного розвитку країни.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, процес європейської інтеграції справляє суттєвий і багатогранний вплив на формування інвестиційної привабливості підприємницького сектору України, створюючи передумови для його глибокої трансформації та модернізації. Імплементация *acquis* ЄС, гармонізація законодавства, розвиток інституційної спроможності, а також впровадження європейських стандартів прозорості, екологічної та соціальної відповідальності формують нову якість бізнес-середовища, що стимулює як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Доступ до фінансових інструментів Європейського Союзу, таких як EU4Business, Horizon Europe та InvestEU, сприяє розвитку інноваційних екосистем, підтримці малого і середнього бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств. Цифровізація економіки та дерегуляція адміністративних процедур додатково посилюють позитивний ефект інтеграційних процесів, забезпечуючи більшу відкритість українського бізнесу до міжнародної співпраці.

Разом з тим реалізація повного потенціалу євроінтеграції можлива лише за умови подальшого поглиблення структурних реформ, зміцнення інституційної довіри, забезпечення верховенства права та формування рівних конкурентних умов на всіх рівнях господарювання. Особливого значення набуває усунення регіональних диспропорцій розвитку, що вимагає комплексної державної політики та ефективної координації між центральними та місцевими органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення інституційного ефекту післявоєнної реконструкції економіки, глибокий аналіз результативності конкретних європейських програм підтримки бізнесу, а також моніторинг регіонального виміру інвестиційної активності з урахуванням специфіки відновлення та розвитку окремих територій. У довгостроковій перспективі саме підприємницький сектор, адаптований до європейських стандартів, має стати ключовим агентом економічної інтеграції, джерелом інновацій і драйвером сталого розвитку України в умовах глобалізаційних та інтеграційних викликів.

## Список літератури

1. Абдуллаєва, А., Данилюк, В., Мазур, Д. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (72). 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Дір І.Ю. Основні характеристики «Acquis Communautaire» Європейського Союзу. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. С. 348-355.
3. Євроінтеграція децентралізації: що Україна має виконати для вступу до ЄС. eu4ukraine.eu: веб-сайт. URL: <https://eu4ukraine.eu/media-ua/publications-ua/eurointegration-of-decentralization-ua.html> (дата звернення: 28.04.2025).
4. Кузьменко О. В. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1 (8), 46 с.

5. Новаковська І. О., Бавровська Н. М., Іванченко В. А. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 5. С. 137–149 (дата звернення: 28.04.2025).
6. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна-ЄС / В.Сіденко та ін. – Київ: Заповіт, 2018. – 214с.
7. Сазонець І. Л., Федорова В. А. С 11 Інвестування: міжнародний аспект: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 272 с
8. Синонім євроінтеграції: як децентралізація наблизить Україну до ЄС. [eurointegration.com.ua](https://www.eurointegration.com.ua/): веб-сайт. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2020/08/25/7113285/> (дата звернення: 28.04.2025).
9. Ткаченко А.М., Плаксина Є.М. Економічна сутність інвестицій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 99-102.
10. Шевченко Л.В. Фактори впливу на іноземне інвестування в економіку України: підходи до класифікації / Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», випуск 100, 2021. С. 57 – 65.
11. EU4Business & GIZ. (n.d.). EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war. <https://eu4business.org.ua/> (дата звернення: 28.04.2025).
12. European Central Bank. [ecb.europa.eu](https://www.ecb.europa.eu). URL: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата звернення: 28.04.2025).
13. Freyer, Eckhard, et al. “The impact of international aid and foreign direct investment on economic growth in Ukraine.” *Journal of European Economy*, vol. 23, no. 3, Sept. 2024, pp. 379–394. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.03.379>.
14. Horizon Europe. [research-and-innovation.ec.europa.eu](https://research-and-innovation.ec.europa.eu) URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) (дата звернення: 28.04.2025).
15. InvestEU - European Union. [investeu.europa.eu](https://investeu.europa.eu). URL: [https://investeu.europa.eu/index\\_en](https://investeu.europa.eu/index_en)
16. Organization for Economic Co-operation and Development. [oecd.org](https://www.oecd.org/) URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 28.04.2025).
17. Ukraine Investment Framework. [enlargement.ec.europa.eu](https://enlargement.ec.europa.eu): веб-сайт. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework\\_en?utm\\_source=chatgpt.com](https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 28.04.2025).
18. Ukraine: Team Europe - EIB and the European Commission join forces to modernise vocational education. [eib.org](https://www.eib.org): веб-сайт. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2021-461-ukraine-team-europe-eib-and-the-european-commission-join-forces-to-modernise-vocational-education> (дата звернення: 28.04.2025).
19. World Bank Group. [worldbank.org](https://www.worldbank.org/). URL: [worldbank.org](https://www.worldbank.org/) (дата звернення: 28.04.2025).

## References

1. Abdullaieva, A., Danyliuk, V., & Mazur, D. (2025). Prospects for Ukraine’s investment attractiveness under martial law and post-war recovery. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>
2. Dir, I. Yu. (2023). Main characteristics of the “Acquis Communautaire” of the European Union. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 348–355 [in Ukrainian].
3. European integration of decentralization: What Ukraine must fulfill to join the EU. (2023). *EU4Ukraine*. <https://eu4ukraine.eu/media-ua/publications-ua/eurointegration-of-decentralization-ua.html>[in Ukrainian].
4. Kuzmenko, O. V. (2015). Investment climate and investment attractiveness of Ukraine. *Ekonomichnyi nobelivskiy visnyk*, 1(8), 46 [in Ukrainian].
5. Novakivska, I. O., Bavrovska, N. M., & Ivanchenko, V. A. (2024). Prospects of Ukraine's investment attractiveness under post-war recovery. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, (5), 137–149 [in Ukrainian].
6. Sidenko, V., et al. (2018). *Reformatting European integration: Opportunities and risks for the Ukraine–EU Association*. Kyiv: Zapovit [in Ukrainian].
7. Sazonets, I. L., & Fedorova, V. A. (2007). *Investment: International aspect: Textbook*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian]
8. Synonym of European integration: How decentralization will bring Ukraine closer to the EU. (2020). *Yevropeiska pravda*. <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2020/08/25/7113285/> [in Ukrainian].
9. Tkachenko, A. M., & Plaksina, Ye. M. (2013). The economic essence of investments. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 1(2), 99–102 [in Ukrainian].

10. Shevchenko, L. V. (2021). Factors influencing foreign investment in Ukraine's economy: Approaches to classification. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Ekonomichna*, (100), 57–65 [in Ukrainian].
11. EU4Business, & GIZ. (n.d.). *EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war*. <https://eu4business.org.ua/> [in English].
12. European Central Bank. (n.d.). *European Central Bank*. <https://www.ecb.europa.eu/> [in English]
13. Freyer, E., et al. (2024). The impact of international aid and foreign direct investment on economic growth in Ukraine. *Journal of European Economy*, 23(3), 379–394. [in English]. <https://doi.org/10.35774/jee2024.03.379>
14. Horizon Europe. (n.d.). *Horizon Europe*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) [in English]
15. European Union. (n.d.). *InvestEU*. [https://investeu.europa.eu/index\\_en](https://investeu.europa.eu/index_en) [in English]
16. Organization for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *OECD*. <https://www.oecd.org/> [in English]
17. European Commission. (2024). *Ukraine Investment Framework*. [https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en) [in English]
18. European Investment Bank. (2021). *Ukraine: Team Europe - EIB and the European Commission join forces to modernise vocational education*. <https://www.eib.org/en/press/all/2021-461-ukraine-team-europe-eib-and-the-european-commission-join-forces-to-modernise-vocational-education> [in English]
19. World Bank Group. (n.d.). *World Bank*. <https://www.worldbank.org/> [in English]

**Volodymyr Zaichenko**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences),

**Serhii Bakumenko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Development of the investment attractiveness of the business sector of Ukraine in the context of European integration**

The purpose of the article is to study the transformation of the investment attractiveness of Ukrainian business in the context of deepening European integration. The focus is on identifying new opportunities for the business sector resulting from the implementation of European standards, adaptation to EU internal market requirements, changes in the regulatory environment, expanded access to financial resources, and participation in international support programs. The study analyzes how Ukraine's European integration course shapes the prospects for the growth of domestic business capitalization, its resilience, and long-term investment attractiveness amid military challenges and post-crisis recovery.

During the study, an analytical generalization of the main changes in the business environment was carried out, driven by the harmonization of legislation with the EU *acquis* and the formation of institutional preconditions for enhancing transparency, accountability, and environmental sustainability among enterprises. The access of Ukrainian businesses to European financial instruments, grant programs, and investment stimulation mechanisms was examined. Particular attention was paid to assessing the factors that hinder the full realization of integration potential – namely, weak institutional capacity, security risks, corruption threats, and limited access to long-term capital. The study is based on a comprehensive analysis of regulatory, economic, and regional aspects of integration.

As a result, it is concluded that European integration creates the conditions for the gradual transition of Ukrainian entrepreneurship to the European model of development, in which sustainability, innovation, and social responsibility are key priorities. The key areas for enhancing investment attractiveness include the development of digital tools, transparent corporate governance, and participation in European value chains. Further research should focus on the institutional effects of post-war reconstruction, regional disparities in investment activity, and the influence of EU programs on the formation of Ukraine's business climate.

**investment attractiveness, business, European integration, entrepreneurship, capital, European programs, institutional transformation.**

*Одержано (Received) 28.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 378: 330.59, 336.2

JEL Classification: I28, H52, I22

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.142-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.142-148)

**О.В. Григораш**, доц., канд. екон. наук  
*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

## **Розвиток системи вищої освіти України: кількісні та фінансові аспекти**

Відповідно до поставленої мети, у роботі проведено оцінку тенденцій розвитку вищої освіти України на основі аналізу кількісних показників. У дослідженні використано дані Реєстру суб'єктів освітньої діяльності Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

Аналіз показав, що кількість закладів вищої освіти, у яких здійснюється підготовка здобувачів рівня бакалавра, магістра та доктора філософії, зменшувалася протягом 2020–2022 рр., а з 2023 р. почала зростати. Разом із тим, кількість здобувачів освіти продемонструвала тенденцію до зростання протягом 2020–2023 рр. З 2024 р. спостерігається зменшення чисельності контингенту. Аналіз контингенту здобувачів вищої освіти в Україні за рівнями освіти показав, що з 2023 р. у статистичних даних уперше було оприлюднено інформацію про кількість здобувачів освіти за рівнями доктора філософії та доктора наук. На тлі зменшення кількості бакалаврів і магістрів через уведення норми щодо необхідності здобуття освіти вищого рівня, ніж раніше здобутий, саме завдяки аспірантам контингент здобувачів не зазнав різкого скорочення. Розглядаючи розподіл контингенту між закладами за ознакою масштабу у 2020 р. та у 2025 р., можна відзначити, що основні зміни відбувалися саме у ЗВО державної форми власності. Збільшилися кількість дуже великих ЗВО (з контингентом понад 20 тис. осіб) та контингент у них, кількість великих ЗВО (з контингентом 10–20 тис. осіб) та середніх ЗВО (5–10 тис. осіб). Спостерігається скорочення кількості невеликих ЗВО (1–5 тис. осіб). При цьому кількість дрібних освітніх закладів (до 1 тис. осіб) зросла вдвічі.

Аналіз розподілу місць державного замовлення між ЗВО різних форм власності показав, що у ЗВО комунальної форми власності кількість місць державного замовлення залишалася відносно стабільною протягом аналізованого періоду. Варто зазначити значне скорочення державного замовлення у державних вишах. І хоча у приватних вишах кількість бюджетних місць значно менша порівняно з обсягами державних вишів, кількість державного замовлення щороку подвоюється.

**вища освіта, контингент здобувачів, мережа ЗВО, суб'єкти освітньої діяльності, державне замовлення.**

**Постановка проблеми.** За останні п'ять років перед вищою освітою України постало кілька викликів, які тією чи іншою мірою вплинули на організацію освітнього процесу. Не встигли студенти оволодіти навчанням від наслідків Covid-19, який змусив їх залишити аудиторії та навчатися онлайн у 2020 р., як у 2022 р. розпочалася повномасштабна війна і відсутність облаштованих приміщень укриття та одночасні перебої в електропостачанні ще більше послабили доступ здобувачів до освітніх послуг.

З одного боку, державна політика спрямована на підвищення якості надання освітніх послуг, зокрема, посиленням вимог до акредитації освітніх програм, наукової атестації ЗВО, збільшенням видатків на підготовку фахівців. З іншого боку, підвищення вимог до вступу як-то мінімальний конкурсний бал, ціни на навчання, тощо не сприяли залученню молоді до вступу до українських вишів. Із школярів, які виїхали за кордон з початком воєнних дій, в Україну повернулася незначна частина. Студенти, які на момент початку воєнних дій, були за межами країни, не планують повертатися у країну для продовження навчання в магістратурі.

Виникає необхідність оцінки кількісних показників розвитку вищої освіти та її фінансового забезпечення в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями недосконалого розвитку системи вищої освіти в Україні опікується кожний науковець, який працює у вищій

школі. Особливої актуальності проблема розвитку вищої освіти набуває в умовах воєнного часу.

Зокрема, С. Ніколаєнко наголошує на необхідності удосконалення механізму фінансування закладів вищої освіти, припинення практики штучного регулювання діяльності закладів вищої освіти, зокрема запровадження єдиного іспиту для вступу в магістратуру, аспірантуру, тощо [4].

З іншого боку, група авторів В. Кремень, В. Луговий, П. Саух та Ж. Таланова [3] приходять до висновку про потребу в оптимізації національної мережі ЗВО з огляду на домінування малопотужних закладів

Натомість В. Бахрушин називає проблемою мережі ЗВО України не наявність малих закладів, а відсутність або недостатню частку великих ЗВО (за європейськими мірками) [1].

Нестачу студентів відчувають й інші країни. Наприклад, у Великобританії загальна кількість студентів у 2023-2024 рр. становила 2,9 млн студентів, що на 1,1% менше, ніж у 2022-2023 рр. Це перше зменшення загальної кількості студентів з 2014-2015 року [9].

Тенденція до скорочення контингенту здобувачів спостерігається також у країнах Європи, де реалізується нова політика щодо залучення «талантів», щоб залишатися привабливим для студентів із третіх країн [8].

У США також очікується скорочення кількості студентів на 15% у період 2025-2029 рр. [6] На фоні посилення вимог до вступу українська система вищої освіти навряд чи витримає конкуренцію з європейськими вишами.

Аналіз висновків 6-го Глобального опитування IAU з інтернаціоналізації вищої освіти [7] дає змогу оцінити перелік учасників опитування (дослідження). Значна частина респондентів - заклади освіти з контингентом до 10 000 студентів (58%), причому питома вага закладів з контингентом менше 1000 осіб – 13%. В основному ці заклади освіти надають освітні послуги на трьох освітніх рівнях: бакалавр, магістр, доктор філософії.

Недостатньо дослідженим залишається питання оцінки розвитку системи вищої освіти України, а саме розподіл закладів за масштабами діяльності, та оцінка рівня її фінансового забезпечення. Це обумовило вибір теми і мети дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є оцінка тенденцій розвитку вищої освіти України на основі аналізу кількісних показників.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

1. Оцінити тенденції та особливості розподілу контингенту здобувачів освіти між суб'єктами освітньої діяльності різних форм власності.

2. Оцінити кількість суб'єктів освітньої діяльності та контингент здобувачів освіти за ознакою масштабу ЗВО.

3. Проаналізувати розподіл місць державного замовлення між ЗВО різних форм власності.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо динаміку зміни контингенту здобувачів освіти в українських вишах (табл. 1). Аналіз проведено на основі даних ЄДБО щодо кількості суб'єктів освітньої діяльності та здобувачів освіти рівня бакалавра, магістра, доктора філософії, доктора наук, що отримують освітні послуги.

Дані таблиці 1 свідчать про зростання як кількості суб'єктів освітньої діяльності, так і чисельності здобувачів освіти. Пік зростання показників припадає на 2023 рік. Найбільш чисельну групу становлять державні заклади вищої освіти, де у 2023 році навчалася понад 1 млн здобувачів. Другою за чисельністю є група приватних ЗВО, яких майже втричі менше за кількістю, ніж державних, і у 8 разів менше за контингентом. Відносно стабільний рівень розвитку демонструють комунальні суб'єкти освітньої

діяльності. Їх кількість є сталою, а динаміка чисельності здобувачів освіти відповідає загальним тенденціям, характерним для державних і приватних закладів.

Таблиця 1 - Кількість суб'єктів освітньої діяльності та контингент здобувачів вищої освіти в Україні у 2020-2024 рр.

Рік	Форма власності							
	Державна		Комунальна		Приватна		Всього	
	Здобувачів	ЗВО	Здобувачів	ЗВО	Здобувачів	ЗВО	Здобувачів	ЗВО
2020	870 906	308	20 773	40	95 450	165	987 129	513
2021	862 237	279	20 786	41	96 033	159	979 056	479
2022	914 552	270	22 276	40	102 453	155	1 039 281	465
2023	1 014 585	439	24 199	41	120 401	143	1 159 185	623
2024	904 206	425	23 373	39	113 880	150	1 041 459	614

Джерело: складено автором на основі даних [5].

З метою з'ясування завдяки чому відбулося зростання кількості здобувачів освіти у воєнний час розглянемо контингент у розрізі освітніх рівнів (табл. 2).

Таблиця 2 - Контингент здобувачів вищої освіти в Україні за рівнями освіти у 2020-2024 рр.

Рік	Рівень освіти			Всього
	Бакалавр	Магістр	Доктор філософії/мистецтв	
2020	728 031	259 098		987 129
2021	712 227	266 829		979 056
2022	729 506	309 775		1 039 281
2023	781 014	330 188	47 983	1 159 185
2024	733 366	253 766	54 327	1 041 459

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Слід зазначити, що починаючи з 2023 року, у статистичних даних вперше оприлюднюється інформація про кількість здобувачів освіти за рівнями доктора філософії та доктора наук. Контингент бакалаврів у 2024 році різко зменшується порівняно з 2023 роком. Погіршення умов життя (обстріли, перебої з електропостачанням, підвищення вимог до вступу - зокрема, встановлення мінімального конкурсного балу на низку спеціальностей, зростання вартості освітніх послуг через індикативну собівартість тощо) спонукали значну частину української молоді до виїзду за кордон. За даними відкритих джерел, за межами країни перебувають близько 2,1 млн українських дітей, з яких лише 358 тис. зафіксовані у системі освіти України. Зокрема, лише 25 тис. учнів одинадцятих класів навчаються дистанційно в українських школах [2].

Зростання кількості здобувачів ступеня освіти магістр у 2022–2023 роках пов'язане з наданням здобувачам освіти денної форми навчання права на відстрочку від призову на військову службу. Внаслідок уточнення законодавчої норми щодо необхідності здобуття освіти вищого рівня, ніж раніше здобутий, у 2024 році спостерігається зменшення кількості студентів, які вступили до магістратури. Значна частина студенток, які виїхали за кордон, завершила бакалаврат в Україні, а магістерські програми обрала вже в іноземних закладах вищої освіти.

Кількість здобувачів освіти рівня доктора філософії та доктора мистецтв поки що залишається невеликою, однак демонструє тенденцію до зростання у 2023–2024 роках. У найближчій перспективі прогнозується скорочення контингенту здобувачів вищої освіти, що, своєю чергою, може призвести до зменшення кількості суб'єктів освітньої діяльності - так званої оптимізації мережі ЗВО.

Повернемося до аналізу чисельності суб'єктів освітньої діяльності та розглянемо їх у розрізі форм власності (табл. 3).

Таблиця 3 - Кількість суб'єктів освітньої діяльності та контингент здобувачів освіти за ознакою форми власності та масштабу у 2020 р. та 2024 р.

2020 р.	Форма власності							
	Державна		Комунальна		Приватна		Всього	
	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО
>20 тис.	69 246	3					69 246	3
10-20 тис.	165 499	13			10 348	1	175 847	14
5-10 тис.	269 040	42	7 070	1	6 260	1	282 370	44
1-5 тис.	329 626	112	5 617	4	47 424	18	382 667	134
< 1 тис.	37 495	138	8 086	35	31 418	145	76 999	318
Всього	870 906	308	20 773	40	95 450	165	987 129	513
2024 р.	Форма власності							
	Державна		Комунальна		Приватна		Всього	
	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО	Контингент	ЗВО
>20 тис.	104 104	4					104 104	4
10-20 тис.	201 304	16			12 465	1	213 769	17
5-10 тис.	332 164	51	7 919	1	24 325	4	364 408	56
1-5 тис.	233 757	81	7 830	5	39 928	17	281 515	103
< 1 тис.	32 877	273	7 624	33	37 162	128	77 663	434
Всього	904 206	425	23 373	39	113 880	150	1 041 459	614

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Порівнюючи мережу українських ЗВО протягом останніх п'яти років, необхідно зауважити, що основні зміни відбувалися саме у суб'єктів освітньої діяльності державної форми власності. Як уже зазначалося, комунальні ЗВО характеризуються стабільністю. Приватні ЗВО демонструють розвиток: у найбільшому приватному закладі — Приватному акціонерному товаристві «Вищий навчальний заклад “Міжрегіональна Академія управління персоналом”» — контингент здобувачів освіти зріс майже на 20%, кількість закладів із контингентом від 5 до 10 тис. осіб зросла до чотирьох, а разом із цим пропорційно збільшилася кількість студентів у них. Зменшилася також кількість невеликих приватних суб'єктів освітньої діяльності з контингентом до 1000 осіб. Загалом спостерігається тенденція до укрупнення мережі приватних закладів вищої освіти (рис. 1).

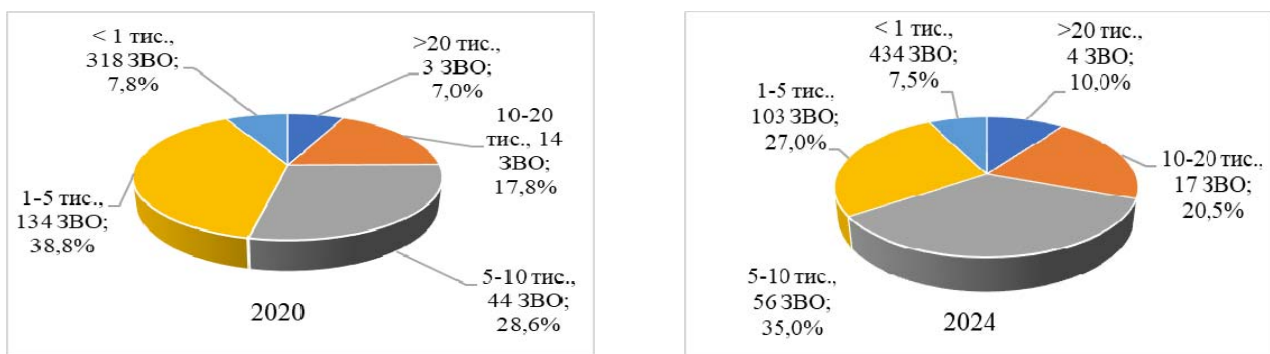


Рис. 1 - Розподіл контингенту здобувачів вищої освіти між суб'єктами освітньої діяльності (за ознакою масштабу) у 2020 р. та 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [5].

На наступному етапі аналізу необхідно визначити із чим пов'язана динаміка змін у кількості суб'єктів освітньої діяльності державної форми власності та контингенту здобувачів. Головною особливістю державних вишів завжди виступала можливість

вступу на місця державного замовлення для здобувачів освіти. Протягом останніх 8 років умови прийому до ЗВО змінюються у бік посилення вимог не лише до здобуття бюджетних місць, але і до вступу в цілому. Проаналізуємо розподіл місць державного замовлення між ЗВО різних форм власності (табл. 4).

Таблиця 4. Розподіл місць державного замовлення між суб'єктами освітньої діяльності різних форм власності у 2020-2024 рр.

Рік	Державне замовлення у ЗВО			Всього		Видатки	
	Державна	Комунальна	Приватна	Здобувачів	У т. ч. держ.замовл.	млн. грн.	млн. дол.
2020	329 020	9 868	6	987 129	338 894	26 526,8	930,8
2021	338 125	9 993	53	979 056	348 171	31 750,0	1 158,8
2022	369 346	10 137	293	1 039 281	379 776	29 375,4	720,0
2023	384 509	10 206	688	1 159 185	395 403	30 468,5	782,7
2024	348 551	10 169	1 017	1 041 459	359 737	35 763,3	850,7

Джерело: складено автором на основі даних [8].

Стабільність обсягу державного замовлення на підготовку фахівців спостерігається лише у комунальних закладах освіти. Необхідно зазначити факт наявності державного замовлення на підготовку фахівців у приватних ЗВО. Кількість бюджетних місць, хоч і незначна у порівнянні з комунальними, а тим більше з державними суб'єктами освітньої діяльності, привертає увагу своєю динамікою. Прогнозується збереження тенденції до зростання обсягу державного замовлення у приватному секторі вищої освіти.

Державні виші, як і має бути, займають лідируючі позиції за обсягами державного замовлення. Кількість бюджетних місць зростала протягом 2020–2023 рр., однак у 2024 році скоротилася майже на 36 тис., зокрема з 348,5 тис. місць — 18,7 тис. становить держзамовлення на підготовку аспірантів, що є ще одним доказом скорочення кількості бюджетних місць.

Обсяг видатків на підготовку фахівців демонструє зростання в національній валюті, хоча у доларовому еквіваленті залишається нестабільним. Видатки у розрахунку на одного здобувача освіти зростають, що є позитивною характеристикою розвитку вищої освіти. Водночас це може супроводжуватися зростанням вартості освітніх послуг для студентів, які навчаються за рахунок приватних коштів, особливо в умовах зменшення кількості бюджетних місць.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження свідчать про динамічні зміни у системі вищої освіти України протягом 2020–2024 рр. Спостерігається нарощування кількості суб'єктів освітньої діяльності, а також загалом позитивна динаміка кількості здобувачів освіти до 2023 р., після чого відбувається спад. Важливим чинником стабілізації загального контингенту стало зростання кількості аспірантів, на тлі скорочення контингенту бакалаврських і магістерських програм. Зміни у структурі закладів за масштабами демонструють укрупнення державних суб'єктів освітньої діяльності, водночас із зростанням кількості дрібних освітніх закладів. Розподіл державного замовлення також зазнав трансформацій: стабільність у комунальних закладах, суттєве скорочення у державних та поступове збільшення у приватних.

Ці тенденції вказують на реалізацію курсу на реформування мережі ЗВО, а саме, на укрупнення вишів. Дослідження переваг і загроз такого укрупнення потребує додаткового аналізу.

## Список літератури

1. Бахрушин В. Є. Модернізація мережі закладів вищої освіти України: деякі євроінтеграційні аспекти. *Освітня аналітика України*, 5(26), 2023, 112-125. <http://.org/10.32987/2617-8532-2023-5-112-125> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Волошин, М. Понад 1,7 мільйона учнів втратили зв'язок з офіційною системою української освіти: причини. *Новини освіти*, 2025. URL: [https://24tv.ua/education/navchannya-ukaryintsiv-za-kordonom-skilki-uchniv-vtratile-zvyazok\\_n2796419](https://24tv.ua/education/navchannya-ukaryintsiv-za-kordonom-skilki-uchniv-vtratile-zvyazok_n2796419). (дата звернення: 10.05.2025).
3. Кремень, В. Г. Модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти - ключове завдання стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: За матеріалами виступу на круглому столі «Стратегія розвитку вищої освіти України в умовах надзвичайних ситуацій та криз воєнного стану. Розбудова мережі закладів вищої освіти України», 23 вересня 2024 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 6(2), 1-4. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6212>.
4. Ніколаєнко, С. М. Про шляхи майбутнього розвитку вищої освіти України: від слів до діла. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 2024, 1-7. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6201>.
5. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (дата звернення: 10.05.2025)
6. Giorgio Marinoni, Siro Bartolome and Pina Cardona. Internationalization of Higher Education: Current Trends and Future Scenarios. *International Association of Universities*, 2024, 100 p. URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/2024\\_internationalization\\_survey\\_report\\_digital.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/2024_internationalization_survey_report_digital.pdf) (дата звернення: 10.05.2025).
7. Higher Education Faces Challenges: Rising Costs, Declining Enrollment, and Equity Issues. *Insight Into Academia*. 2024. URL: <https://www.insightintodiversity.com/higher-education-faces-challenges-rising-costs-declining-enrollment-and-equity-issues/> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Michael Gaebel and Thérèse Zhang. TRENDS 2024. European higher education institutions in times of transition. *European University Association*, 2024, 100 p. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Paul Bolton Higher education student numbers. *Commons Library*, 39 p. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7857/CBP-7857.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

## References

1. Bakhruşyn V. Ye. (2023). Modernization of the network of higher education institutions of Ukraine: some European integration aspects. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 5(26), 112-125. <http://.org/10.32987/2617-8532-2023-5-112-125> [in Ukrainian]
2. Voloshyn, M. (2025). More than 1.7 million students lost contact with the official system of Ukrainian education: reasons. *Novyny osvity*, [https://24tv.ua/education/navchannya-ukaryintsiv-za-kordonom-skilki-uchniv-vtratile-zvyazok\\_n2796419](https://24tv.ua/education/navchannya-ukaryintsiv-za-kordonom-skilki-uchniv-vtratile-zvyazok_n2796419) [in Ukrainian]
3. Kremen, V. H. (2024). Modernization of the network, consolidation of higher education institutions is a key task of the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*. 6(2), 1-4. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6212>.
4. Nikolaienko, S. M. (2024). On the ways of future development of higher education in Ukraine: from words to actions. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 6(2), 1-7. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6201>.
5. Register of educational entities (2025, May, 10.). *Yedyna derzhavna elektronna baza z pytan osvity*. <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> [in Ukrainian]
6. Giorgio Marinoni, Siro Bartolome & Pina Cardona (2024). Internationalization of Higher Education: Current Trends and Future Scenarios. *International Association of Universities*. [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/2024\\_internationalization\\_survey\\_report\\_digital.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/2024_internationalization_survey_report_digital.pdf) [in English]
7. Paul Bolton (2025). Higher education student numbers. *Commons Library*. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-7857/CBP-7857.pdf> [in English]
8. Higher Education Faces Challenges: Rising Costs, Declining Enrollment, and Equity Issues (2024). *Insight Into Academia*. <https://www.insightintodiversity.com/higher-education-faces-challenges-rising-costs-declining-enrollment-and-equity-issues/> [in English]
9. Michael Gaebel and Thérèse Zhang (2024). TRENDS 2024. European higher education institutions in times of transition. *European University Association*. <https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html> [in English]

**Olha Hryhorash**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

## **Development of the Higher Education System in Ukraine: Quantitative and Financial Aspects**

According to the objective, the study evaluates the trends in the development of higher education in Ukraine based on the analysis of quantitative indicators. The research uses data from the Register of Subjects of Educational Activity of the State Electronic Database on Education.

The analysis showed that the number of higher education institutions (HEIs) offering bachelor's, master's, and PhD programs decreased during 2020–2022, but began to grow again from 2023. At the same time, the number of students showed an increasing trend during 2020–2023. Since 2024, there has been a decrease in the number of students. The analysis of student enrollment in higher education by education level revealed that, starting from 2023, statistical data began to include information on the number of students at the Doctor of Philosophy and Doctor of Science levels. Against the context of a decrease in the number of bachelor's and master's degree holders due to the introduction of a requirement to obtain a higher level of education than previously attained, the number of applicants did not experience a sharp decline, mainly due to postgraduate students. When comparing the distribution of students among institutions by size in 2020 and projected for 2025, it is clear that the most significant changes have occurred in state-owned HEIs. The number of very large institutions (with over 20,000 students) and their enrollment have increased, as has the number of large (10,000–20,000 students) and medium-sized (5,000–10,000 students) HEIs. A decrease is observed in the number of small institutions (1,000–5,000 students). At the same time, the number of very small HEIs (up to 1,000 students) has doubled.

The analysis of the distribution of state-funded places among HEIs of different forms of ownership revealed that the number of state-funded places in municipally owned institutions remained relatively stable during the analyzed period. A significant reduction in state-funded places was observed in state universities. Although private HEIs still have significantly fewer state-funded places compared to public ones, the number of such places in private institutions has doubled each year.

**higher education, student enrollment, HEI network, educational activity subjects, state-funded places.**

*Одержано (Received) 14.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 336.02:330.332.1(477)

JEL Classification: H25, H71, R58, O16

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.149-157](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.149-157)

О.Ю. Коцюрба, доц., канд. екон. наук

Л.М. Задорожня

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Фінансово-податкові механізми стимулювання інвестиційного розвитку регіонів**

Метою статті є дослідження ефективності фінансово-податкових механізмів стимулювання інвестиційного розвитку регіонів України, визначення основних проблем їх застосування та обґрунтування напрямів удосконалення з метою підвищення інвестиційної привабливості територій в умовах сучасних економічних викликів і трансформацій. Особлива увага приділяється інтегрованому підходу, що поєднує податкові пільги, бюджетне стимулювання, державно-приватне партнерство, інституційні інструменти та інноваційні фінансові механізми.

У статті проведено аналіз теоретичних і практичних аспектів застосування фінансово-податкових інструментів у регіонах на основі огляду вітчизняних і зарубіжних досліджень, а також вивчено сучасні виклики, що ускладнюють реалізацію інвестиційної політики, зокрема законодавчу нестабільність, фрагментарність податкових пільг, недостатню інституційну спроможність та недосконалість бюджетного фінансування. Розглянуто роль державно-приватного партнерства і альтернативних фінансових інструментів у формуванні сталого інвестиційного середовища.

Результати дослідження свідчать про необхідність гармонізації податкової політики, удосконалення системи бюджетного стимулювання, підвищення прозорості та ефективності механізмів підтримки інвестицій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних моделей оцінки ефективності стимулів, адаптацію інноваційних фінансових інструментів та вивчення можливостей їх застосування в умовах постоєнного відновлення економіки України, що створить передумови для сталого регіонального розвитку

**інвестиційна активність, фінансово-податкові механізми, інвестиційний розвиток регіонів, податкові пільги, бюджетне стимулювання, державно-приватне партнерство, інституційна спроможність, фінансові інструменти, інвестиційна привабливість, сталий розвиток**

**Постановка проблеми.** Інвестиційний розвиток регіонів є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання, формування конкурентоспроможного виробничого середовища, підвищення рівня зайнятості та добробуту населення. В умовах сучасних викликів, пов'язаних з глобальними кризами, військовими конфліктами та трансформацією економічних моделей, зростає роль ефективних фінансово-податкових механізмів як інструментів державного регулювання інвестиційної активності. Водночас у більшості регіонів України спостерігається недостатній рівень інвестиційної привабливості, низька результативність застосування податкових пільг, дисбаланс між централізованими та децентралізованими фінансовими ресурсами, що вимагає перегляду та удосконалення існуючих підходів до стимулювання інвестиційної діяльності.

Водночас наявність нормативно-правової нестабільності, а також низький рівень інституційної спроможності регіональних органів влади суттєво обмежують потенціал реалізації фінансово-податкових інструментів стимулювання інвестицій. Відсутність комплексної системи моніторингу і оцінки ефективності інвестиційної політики ускладнює адаптацію заходів державного регулювання до конкретних економічних і соціальних умов територій. У зв'язку з цим виникає гостра потреба у формуванні комплексних і інтегрованих механізмів, що враховують регіональну специфіку, посилюють взаємодію між центральними та місцевими органами влади, а також сприяють мобілізації приватного капіталу для реалізації пріоритетних стратегічних проєктів. Подолання зазначених проблем є передумовою створення ефективного

інвестиційного середовища, що забезпечить довгострокову економічну стабільність і сталий розвиток регіональних економік.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика фінансового стимулювання інвестицій на регіональному рівні досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях Л. Федулової акцентується увага на теоретико-методологічних засадах формування регіональної інвестиційної політики, де підкреслюється роль податкових механізмів як ключових інструментів державного впливу на стимулювання капіталовкладень [1]. З. Варналія детально досліджує економічні передумови ефективного застосування податкових пільг та субсидій у контексті регіонального розвитку, акцентуючи увагу на їхній взаємодії з бюджетною політикою місцевих органів влади [1].

Т. Майорова вносить значний внесок у дослідження механізмів державно-приватного партнерства, розкриваючи його потенціал як інноваційного інструменту фінансового стимулювання інвестицій та розвитку інфраструктури на регіональному рівні [8]. С. Юрій у своїх роботах аналізує нормативно-правові аспекти та інституційні умови реалізації фінансово-податкових механізмів, звертаючи особливу увагу на проблеми їхньої адаптації в умовах реформ децентралізації та трансформації фіскальної політики [10]. Крім того, значний внесок у розуміння комплексності впливу податкових інструментів на інвестиційну активність зробили такі дослідники, як, Ю. Петренко, що розробляє модель оцінки ефективності використання податкових пільг у регіональному контексті [7].

Особливу увагу приділено питанню використання податкових пільг та субсидій як інструментів стимулювання інвестицій, ролі місцевих бюджетів у формуванні інвестиційного клімату, механізмам державно-приватного партнерства. Проте, попри наявність значної кількості досліджень, існує потреба у подальшому науковому осмисленні комплексного впливу фінансово-податкових інструментів на інвестиційну активність регіонів, з урахуванням динаміки економічного середовища, реформ у сфері децентралізації та фіскальної політики.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення ефективності фінансово-податкових механізмів стимулювання інвестиційного розвитку регіонів, виявлення основних проблем їх застосування в Україні та обґрунтування напрямів удосконалення таких механізмів з метою підвищення інвестиційної привабливості територій.

**Виклад основного матеріалу.** Стимулювання інвестиційної активності в регіонах здійснюється через систему фінансових та податкових механізмів, що включає:

1. Податкові пільги та преференції.
2. Бюджетне стимулювання.
3. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП).
4. Інституційні механізми.
5. Фінансові інструменти розвитку.

Податкове стимулювання інвестиційної діяльності регіонів передбачає надання пільг і преференцій, спрямованих на формування сприятливого фінансового клімату для бізнесу та залучення капіталу в економіку регіону [5]. Найбільш поширеними є:

- зниження ставок податку на прибуток підприємств для інвесторів, які реалізують пріоритетні інвестиційні проекти в регіоні;
- повне або часткове звільнення від земельного податку та орендної плати за земельні ділянки для інвесторів на період реалізації проекту;
- звільнення або відстрочка сплати імпортного мита та ПДВ на обладнання, що не виробляється в Україні, але використовується в інвестиційних проектах;

– спеціальні режими оподаткування для підприємств, що розміщуються в межах індустріальних парків, технопарків, спеціальних економічних зон або кластерів, які можуть включати зменшення ставок податку на прибуток, податку на землю, податку на нерухомість, а також спрощені податкові режими для інноваційних компаній.

Особливу увагу варто звернути на інструменти податкового кредиту, що надаються підприємствам у вигляді відстрочки сплати податку на прибуток у разі здійснення інвестицій у певні види діяльності, що мають стратегічне значення для регіону [3].

У низці країн світу ефективними виявилися інвестиційні податкові знижки, що дозволяють зменшити суму податкового зобов'язання пропорційно до обсягу капіталовкладень у модернізацію виробництва, впровадження екологічних технологій або створення нових робочих місць.

Водночас застосування податкових пільг у практиці українських регіонів стикається з низкою обмежень:

– недосконалість законодавчої бази та часта зміна податкових правил створюють правову нестабільність, яка знижує довіру інвесторів і ускладнює довгострокове фінансове планування;

– відсутність єдиних підходів до регіональної податкової політики призводить до фрагментарності в застосуванні пільг, що може породжувати нерівні умови конкуренції між регіонами та суб'єктами господарювання;

– низька ефективність адміністрування пільг та недостатній контроль за цільовим використанням пільгових режимів з боку фіскальних органів спричиняють можливості для зловживань;

– ризики втрати доходів місцевих бюджетів, які зазвичай залежать від податкових надходжень, особливо у громадах, де не сформоване потужне підприємницьке середовище [4].

Відсутність механізмів оцінки ефективності податкових преференцій ускладнює їх адаптацію й подальше вдосконалення. В умовах фінансової децентралізації важливим є забезпечення балансу між стимулюванням інвестицій і фінансовою самодостатністю територіальних громад.

Таким чином, для підвищення ефективності податкових пільг як інструменту стимулювання інвестицій необхідне впровадження єдиного механізму моніторингу та оцінювання їх впливу на соціально-економічний розвиток регіонів, підвищення прозорості процедур їх надання, а також запровадження системи зворотного зв'язку з інвесторами щодо перешкод у податковому регулюванні.

Фінансова підтримка з боку держави та органів місцевого самоврядування є важливою складовою механізмів стимулювання інвестиційної активності в регіонах. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації така підтримка набуває особливої ваги, оскільки дозволяє частково компенсувати інвестиційні ризики, сприяє модернізації інфраструктури та формує базові передумови для залучення приватного капіталу. Залучення фінансових ресурсів із бюджетів різного рівня, у тому числі у формі міжбюджетних трансфертів, гарантій та участі у фінансуванні стратегічних проектів, забезпечує інституційну та ресурсну підтримку реалізації пріоритетних ініціатив, спрямованих на економічне відновлення, покращення якості життя населення, розвиток підприємництва та створення нових робочих місць [2].

Особливо значущою в цьому контексті є реалізація державних цільових програм, які дозволяють сконцентрувати фінансові ресурси на вирішенні завдань комплексного розвитку окремих територій, зокрема у сферах транспортної, соціальної та енергетичної інфраструктури. Такі програми також виконують роль індикатора

державного пріоритету регіонального розвитку, що позитивно впливає на інвестиційні очікування потенційних інвесторів. Результативність їх впровадження, однак, значною мірою залежить від своєчасного та повного фінансування, узгодженості міждержавного і місцевого планування, а також прозорості механізмів розподілу коштів.

Незважаючи на наявність інституціоналізованої системи бюджетного фінансування, вітчизняна практика засвідчує низку проблем, які стримують ефективну реалізацію потенціалу державної фінансової підтримки [9]. Серед ключових викликів варто відзначити хронічне недофінансування затверджених програм, що призводить до їх часткового або вибіркового виконання, що, у свою чергу, знижує їх довгострокову результативність. Високий рівень централізації управлінських рішень у сфері розподілу коштів обмежує ініціативність місцевих органів влади, а складність процедур погодження фінансування й реалізації проєктів підвищує транзакційні витрати й бюрократичне навантаження на заявників.

Окрім цього, відсутність прозорого механізму моніторингу та оцінювання ефективності бюджетних витрат, спрямованих на інвестиційну діяльність, знижує інституційну довіру до таких програм і обмежує можливості зворотного зв'язку з громадськістю та інвесторами. Недостатня проєктна спроможність багатьох регіонів, зумовлена дефіцитом кваліфікованих кадрів і сучасних управлінських підходів, ускладнює процес формування якісних та обґрунтованих інвестиційних пропозицій, що, у свою чергу, знижує їх шанси на отримання державного співфінансування.

Таким чином, фінансова підтримка інвестиційної діяльності на регіональному рівні має значний потенціал, проте її реалізація потребує вдосконалення організаційно-правових механізмів, посилення фіскальної децентралізації, розвитку інституційної спроможності регіонів, а також впровадження інструментів прозорого управління фінансовими потоками. Лише за умов комплексного підходу до вирішення вказаних проблем можливе формування ефективного середовища для сталого інвестиційного розвитку регіонів.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є одним із ключових механізмів стимулювання інвестиційної активності, що забезпечує ефективну взаємодію між державним і приватним секторами задля реалізації стратегічно важливих проєктів. Його суть полягає в об'єднанні ресурсів, досвіду та компетенцій сторін з метою досягнення спільного результату, що має соціальну значущість і водночас відповідає інтересам бізнесу. Запровадження ДПП сприяє зниженню фіскального навантаження на державний і місцеві бюджети, оскільки частина фінансових і операційних зобов'язань перекладається на приватного партнера. Така модель співпраці особливо ефективна в умовах обмежених публічних ресурсів та потреби у значних капіталовкладеннях у розвиток інфраструктури, модернізацію енергетичних об'єктів, удосконалення освітніх і медичних послуг.

Розширення практики ДПП у регіонах може стати інструментом забезпечення довгострокового інвестиційного розвитку, оскільки створює передумови для впровадження інноваційних підходів до управління публічними активами, підвищення якості послуг і запровадження сучасних технологій. Залучення приватного капіталу через партнерські моделі також дозволяє забезпечити більшу відповідальність сторін за результати проєкту, зменшити корупційні ризики завдяки чітко визначеним контрактним зобов'язанням, а також активізувати конкуренцію у сфері надання публічних послуг.

Водночас практична реалізація механізмів ДПП в Україні стикається з низкою системних проблем, які стримують розгортання повноцінного партнерства на регіональному рівні. Серед основних перешкод варто відзначити нормативно-правову фрагментарність і нестабільність законодавства, що створює невизначеність для

потенційних інвесторів. Відсутність адаптованих та уніфікованих методик оцінки ризиків, життєвого циклу проєктів та розподілу відповідальності між сторонами значно ускладнює розробку ефективних контрактів, які б відповідали як потребам держави, так і інтересам приватного бізнесу.

Крім того, низький рівень інституційної та управлінської спроможності багатьох органів місцевого самоврядування, обмежений досвід у підготовці якісних техніко-економічних обґрунтувань, а також відсутність структурованих механізмів супроводу проєктів ДПП на етапах планування, реалізації та моніторингу створюють значні ризики неефективного використання ресурсів. Нерозвинена практика професійного консалтингу, правового супроводу та стратегічного планування з боку держави також знижує привабливість участі у партнерстві для приватного сектора, особливо іноземних інвесторів, для яких важливими є чіткість процедур, гарантії стабільності та передбачуваність нормативного середовища.

Таким чином, ефективне впровадження державно-приватного партнерства, як інструменту інвестиційного розвитку, потребує цілеспрямованих зусиль з боку держави, спрямованих на удосконалення законодавчої бази, стандартизацію процедур, посилення інституційної спроможності регіонів та формування системи підтримки проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу. За умов подолання зазначених бар'єрів ДПП може стати не лише джерелом додаткових інвестиційних ресурсів, але й ефективною моделлю реалізації національних і регіональних стратегій розвитку в довгостроковій перспективі.

Інституційне середовище відіграє фундаментальну роль у процесі залучення інвестицій і формуванні сталого економічного розвитку регіонів. Від якості інститутів, їхньої прозорості, ефективності функціонування та стабільності залежить рівень довіри інвесторів до економічної політики держави, передбачуваність регуляторних рішень і гарантії захисту інвестицій. Формування сприятливого інституційного середовища в Україні передбачає поступову трансформацію державного управління у напрямі дерегуляції, підвищення ефективності адміністративних процедур, діджиталізації публічних сервісів та посилення інституційної спроможності місцевих структур, відповідальних за економічний розвиток.

Одним із ключових напрямів удосконалення інституційного простору є оптимізація дозвільної системи. Скорочення часу на реєстрацію бізнесу, спрощення процедур отримання дозволів на будівництво, підключення до інженерних мереж та введення об'єктів в експлуатацію створює умови для оперативного запуску інвестиційних проєктів. У свою чергу, впровадження цифрових інструментів надання адміністративних послуг, електронного документообігу, публічних реєстрів та прозорих платформ для подання звітності не лише мінімізує ризики корупції, а й значно знижує транзакційні витрати для бізнесу.

Підвищення ролі місцевих інституцій розвитку, зокрема регіональних агенцій економічного зростання, є ще одним вагомим чинником стимулювання інвестиційної активності. Такі структури покликані забезпечити комунікацію між владою, бізнесом і громадськістю, здійснювати підготовку інвестиційних проєктів, супроводжувати інвесторів, а також проводити маркетингову діяльність, спрямовану на просування економічного потенціалу територій. Розвиток інституційно організованих форм господарської діяльності, як-от індустріальні парки, технологічні кластери, спеціальні економічні зони, сприяє концентрації ресурсів, інфраструктурної підтримки, а також доступу до пільгових умов ведення бізнесу.

В окремих регіонах України вже реалізуються практики створення таких елементів інституційного середовища, зокрема у формі успішно функціонуючих індустріальних парків або зон пріоритетного розвитку. Ці приклади свідчать про

потенціал зазначених ініціатив для залучення внутрішніх та іноземних інвесторів, розвитку експортоорієнтованого виробництва, формування доданої вартості в межах регіону. Проте їхня масштабність поки що залишається обмеженою, а сталість функціонування – вразливою через недосконалість нормативного забезпечення, нестабільність державної політики у сфері підтримки регіонального розвитку, а також недостатній рівень синхронізації між державними, регіональними та місцевими стратегіями.

Таким чином, подальше формування інституційного середовища, сприятливого для інвестування, потребує системного підходу до вдосконалення регуляторної політики, посилення спроможності регіональних інституцій, забезпечення стабільності та прозорості правил гри для бізнесу. Надання регіонам більшої автономії у формуванні економічної політики за одночасного збереження єдиних стандартів публічного управління здатне суттєво посилити інвестиційну привабливість територій та сприяти реалізації стратегічних цілей регіонального розвитку.

Сучасна парадигма фінансового забезпечення інвестиційної діяльності в регіонах передбачає не лише залучення традиційних бюджетних ресурсів, а й активне використання різноманітних інноваційних фінансових інструментів, що дозволяють урізноманітнити джерела капіталовкладень, оптимізувати структуру фінансування та підвищити стійкість регіональних економік. У цьому контексті особливу роль відіграють альтернативні фінансові механізми, що мають потенціал стимулювання як публічних, так і приватних інвестицій у стратегічно важливі сфери регіонального розвитку.

Одним із таких інструментів є емісія муніципальних облігацій, яка відкриває можливість для органів місцевого самоврядування акумулювати додаткові інвестиційні ресурси на відкритих фінансових ринках. Завдяки такому підходу громади можуть фінансувати проекти з розвитку транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, не покладаючись виключно на централізовані трансферти. Використання боргових фінансових інструментів передбачає наявність чітко визначених правил фіскальної відповідальності та кредитоспроможності, що, своєю чергою, стимулює місцеву владу до підвищення ефективності бюджетного менеджменту та прозорості управління фінансовими потоками [11].

Цільові фонди розвитку, сформовані на базі місцевих або спеціалізованих бюджетних програм, також слугують важливим джерелом підтримки інвестиційних ініціатив. Їхнє функціонування забезпечує адресність фінансування, можливість довгострокового планування витрат, а також підвищення гнучкості у реалізації регіональних стратегій. У межах таких фондів можуть акумулюватися як державні ресурси, так і кошти приватного сектора, благодійних організацій, міжнародних партнерів, що створює передумови для диверсифікації фінансової бази інвестиційного розвитку.

Пільгове кредитування є ще одним ефективним інструментом стимулювання інвестиційної активності. Надання доступних фінансових ресурсів суб'єктам малого й середнього бізнесу, фермерським господарствам, кооперативам чи стартапам дає змогу активізувати економічні процеси на місцевому рівні, сприяти самозайнятості, інноваційній діяльності та створенню доданої вартості в межах територіальних громад. Такий підхід особливо актуальний у регіонах із недостатнім доступом до комерційного кредитування через високі процентні ставки, дефіцит заставного майна або низький рівень довіри банків до місцевих ініціатив.

Вагоме значення у формуванні фінансового потенціалу регіонів має міжнародна технічна допомога та участь у грантових програмах, що реалізуються як на двосторонній, так і на багатосторонній основі. Залучення грантових коштів дозволяє

безповоротно фінансувати інноваційні та соціально значущі проекти, впроваджувати новітні технології, розвивати інституційну спроможність місцевого самоврядування, підтримувати екологічні ініціативи та сприяти інтеграції у європейський економічний простір. Успішні приклади реалізації проектів за підтримки Європейського Союзу, Світового банку, Програми розвитку ООН, Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) свідчать про високу ефективність такої форми фінансування в контексті підвищення інвестиційної привабливості територій.

Попри наявні успіхи, ефективність використання вищезазначених фінансових інструментів потребує посилення інституційної спроможності регіонів, удосконалення нормативно-правового регулювання, розвитку компетенцій з підготовки інвестиційних заявок, управління проектами та забезпечення їхньої результативності. У цьому контексті особливо важливим є створення сталих механізмів синергії між публічним, приватним і міжнародним секторами, що дозволить не лише збільшити обсяги залучених ресурсів, а й забезпечити якісні зміни в економічному та соціальному розвитку регіонів.

Отже, стимулювання інвестиційної активності в регіонах здійснюється через інтегровану систему фінансових та податкових механізмів, яка охоплює податкові пільги, бюджетне фінансування, державно-приватне партнерство, інституційні засоби підтримки та інноваційні фінансові інструменти.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Фінансово-податкові механізми є важливою складовою системи стимулювання інвестиційного розвитку регіонів. Їх ефективне застосування потребує гармонізації податкової політики, збалансованого розподілу бюджетних ресурсів, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості та підзвітності механізмів стимулювання. Особливо актуальним є впровадження комплексного підходу до формування регіональної інвестиційної політики, що передбачає взаємодію державного, приватного та громадського секторів.

Результати дослідження засвідчують наявність суттєвих проблем у практиці застосування фінансово-податкових інструментів в Україні, серед яких недосконалість нормативно-правового регулювання, нестабільність податкових правил, недостатня скоординованість між державним і місцевим рівнями управління, а також слабкість інституційної бази регіонів. Обґрунтовано напрями вдосконалення таких механізмів, що передбачають комплексний підхід до розробки регіональної інвестиційної політики, інтеграцію фінансових ресурсів різного походження, а також налагодження ефективної взаємодії державного, приватного й громадського секторів у процесі реалізації стратегічних ініціатив.

Подальші наукові дослідження доцільно орієнтувати на поглиблене вивчення впливу фінансово-податкових стимулів на інвестиційну активність у регіональному розрізі, розробку моделей оцінювання ефективності податкових преференцій та інноваційних фінансових інструментів, а також на аналіз міжнародного досвіду із подальшою адаптацією найкращих практик до умов поствоєнного відновлення економіки України. Такий підхід сприятиме формуванню дієвих механізмів стимулювання інвестицій, забезпеченню сталого економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності регіонів у довгостроковій перспективі.

## Список літератури

1. Варналій З. С. Інституціональна архітектура податкової системи України. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*, 2 (197), 2018, 6–12. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/197-2/1>
2. Гавриленко, Н. В., Грищенко, О. В. Система податкового стимулювання інноваційної діяльності: стан і перспективи. *Економічний простір*, (171), 2021, 73-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-13>

3. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федуллова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики ЄС. *Регіональна економіка*. 2019. №1(91). С. 76-87. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-1-9>.
4. Маслій В., Викерик Д. Фіскальна політика України в контексті залучення прямих іноземних інвестицій: сучасні тренди та перспективи. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 398-407. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.398>
5. Найденко, О. Податкові стимули інвестиційної діяльності для юридичних осіб: досвід країн ЄС та українські реалії. *Фінанси України*, (9), 2024, 99-112. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.099>
6. *Новини галузі. Національна асоціація місцевих органів самоврядування України*. URL: [https://nlg.org.ua/index.php/novyny-haluzi?utm\\_source=chatgpt.com](https://nlg.org.ua/index.php/novyny-haluzi?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 28.01.2025).
7. Петренко Ю. О. Формування системи місцевого оподаткування в промисловому місті: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2014. 20 с. URL: [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/sc\\_autoref/2014/aref\\_petrenko.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/sc_autoref/2014/aref_petrenko.pdf) (дата звернення: 28.01.2025).
8. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України: монографія / [М.І. Диба, О.М. Юркевич, Т.В. Майорова, І.В. Власова та ін.]; за ред. д-р екон. наук, проф. М.І. Диби і канд. екон. наук, доц. О.М. Юркевич. Київ: КНЕУ, 2013. 425 с.
9. Шалімова Н. С., Магопєць О. А. Державна фінансова підтримка розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. - 2018. - Вип. 1. - С. 161-172. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_19) (дата звернення: 28.01.2025).
10. Юрій С. І., Кізіма Т. О. Оподаткування доходів сім'ї: сутність та необхідність запровадження в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. №3(57). С. 165-171.
11. Khrystyna Huk & Ayaz Zeinalov, Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine, Papers 2211.05666, URL: <https://arxiv.org/abs/2211.05666> (дата звернення: 28.01.2025).

## References

1. Varnalii, Z. S. (2018). Institutional architecture of the tax system of Ukraine. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka*, 2(197), 6–12. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/197-2/1>.
2. Havrylenko, N. V., & Hryshchenko, O. V. (2021). The system of tax incentives for innovative activity: state and prospects. *Ekonomichnyi prostir*, (171), 73–79. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-13>.
3. Davymuka, S. A., Kuibida, V. S., & Fedulova, L. I. (2019). Trends in the development of the new regional policy of the EU. *Rehionalna ekonomika*, 1(91), 76–87. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-1-9>.
4. Maslii, V., & Vykerik, D. (2025). Fiscal policy of Ukraine in the context of attracting foreign direct investment: current trends and prospects. *Ekonomichnyi analiz*, 35(1), 398–407. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.398>.
5. Naidenko, O. (2024). Tax incentives for investment activities for legal entities: experience of EU countries and Ukrainian realities. *Finansy Ukrainy*, (9), 99–112. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.099>.
6. National Association of Local Self-Government Bodies of Ukraine. (2025). *Novyny haluzi*. <https://nlg.org.ua/index.php/novyny-haluzi> [in Ukrainian].
7. Petrenko, Y. O. (2014). *Formation of the local taxation system in an industrial city: Author's abstract of the thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences*. Sumy. [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/sc\\_autoref/2014/aref\\_petrenko.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/sc_autoref/2014/aref_petrenko.pdf)
8. Dyba, M. I., Yurkevych, O. M., Maiorova, T. V., Vlasova, I. V., et al. (2013). *Financial support for the development of innovation in Ukraine*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Shalimova, N. S., & Mahopets, O. A. (2018). State financial support for the development of innovation in Ukraine. *Tsentrallyukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, (1), 161–172. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_19) [in Ukrainian].
10. Yurii, S. I., & Kizyma, T. O. (2010). Taxation of family income: the essence and necessity of its introduction in Ukraine. *Rehionalna ekonomika*, 3(57), 165–171 [in Ukrainian].
11. Huk, K., & Zeinalov, A. (2022). Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. Paper 2211.05666. <https://arxiv.org/abs/2211.05666> [in English].

**Olha Kotsiurba**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Larysa Zadorozhnia**

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Financial and Tax Incentive Mechanisms for Regional Investment Development**

The purpose of the article is to investigate the effectiveness of financial and tax mechanisms for stimulating investment development in the regions of Ukraine, identify the main challenges in their application, and substantiate directions for improvement to enhance the investment attractiveness of territories amid current economic challenges and transformations. Particular attention has been paid to an integrated approach combining tax benefits, budgetary incentives, public-private partnerships, institutional tools, and innovative financial mechanisms.

The article presents an analysis of theoretical and practical aspects of applying financial and tax instruments in regions based on a review of domestic and international studies, as well as examines contemporary challenges complicating investment policy implementation, including legislative instability, fragmentation of tax benefits, insufficient institutional capacity, and imperfect budget financing. The role of public-private partnerships and alternative financial instruments in forming a sustainable investment environment has been considered.

The study results indicate the need for harmonization of tax policy, improvement of the budgetary stimulation system, enhancement of transparency and efficiency of investment support mechanisms. Further research should focus on developing comprehensive models for evaluating incentive effectiveness, adapting innovative financial tools, and exploring their application in post-war economic recovery conditions in Ukraine, creating prerequisites for sustainable regional development.

**investment activity, financial and tax mechanisms, regional investment development, tax incentives, budget stimulation, public-private partnership, institutional capacity, financial instruments, investment attractiveness, sustainable development.**

*Одержано (Received) 03.02.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 25.02.2024  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 336.2:631:005

JEL Classification: H21, H25, Q14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.158-169](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.158-169)**О.А. Магопєць**, проф., канд. екон. наук**О.В. Фефєлов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Концептуальні підходи до формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу**

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу та розроблено підходи до організації контролю її реалізації як взаємопов'язаних елементів системи управління оподаткуванням підприємства. Уточнено сутність податкової стратегії як системи взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства у сфері оподаткування з урахуванням вимог податкового законодавства, рівня податкових ризиків та вимог прозорості діяльності підприємства. Систематизовано етапи формування податкової стратегії, що охоплюють аналіз податкового середовища, визначення цілей, ідентифікацію податкових ризиків, формування та оцінювання альтернативних варіантів податкових рішень, планування, реалізацію, моніторинг і коригування стратегії. Обґрунтовано доцільність структуризації зазначених етапів за рівнями управління (стратегічним, тактичним та операційним), що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує ефективність їх реалізації.

Визначено вплив галузевої специфіки аграрного бізнесу на процес формування податкової стратегії, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, нерівномірності фінансових потоків, а також особливостей державного регулювання та застосування спеціальних режимів оподаткування. Обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-орієнтованого підходу та принципів податкового комплаєнсу у процес формування та реалізації податкової стратегії. Розкрито сутність, функції та інструментальне забезпечення контролю реалізації податкової стратегії, який розглядається як системний процес оцінювання результативності податкових рішень, виявлення відхилень і їх коригування. Визначено, що контроль має бути інтегрований у всі рівні управління підприємством та виконувати функцію забезпечення зворотного зв'язку у системі управління оподаткуванням.

Запропоновано інтегровану модель формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу, яка поєднує процеси її розробки, реалізації та контролю в межах єдиної системи управління та забезпечує узгодженість управлінських рішень і адаптивність податкових рішень до змін умов функціонування підприємства.

**податкова стратегія, оподаткування, аграрний бізнес, податкове планування, податкові ризики, податковий комплаєнс, податковий контроль, управління оподаткуванням, ефективність управлінських рішень**

**Постановка проблеми.** Функціонування суб'єктів аграрного бізнесу в Україні відбувається в умовах впливу комплексу інституційних, економічних та природно-кліматичних факторів, серед яких вагому роль відіграє податкове середовище, що суттєво впливає на формування фінансових результатів і можливості розвитку підприємств. Галузева специфіка аграрного виробництва, зокрема сезонний характер діяльності, залежність від природно-кліматичних умов, варіативність фінансових результатів, а також застосування спеціальних режимів оподаткування та інструментів державної підтримки, зумовлюють підвищені вимоги до ефективності управління податковими зобов'язаннями.

За таких умов податкова стратегія виступає важливою складовою системи фінансового управління підприємства, орієнтованою на досягнення довгострокових цілей його розвитку. Її формування передбачає визначення пріоритетів податкової політики, вибір інструментів оптимізації податкового навантаження в межах чинного законодавства, а також узгодження податкових рішень із загальною стратегією діяльності суб'єкта господарювання. Водночас у практиці управління аграрними підприємствами спостерігається недостатня увага до формування податкової стратегії, а також обмежена інтеграція стратегічного підходу до оподаткування із системою внутрішнього контролю, що знижує ефективність прийняття податкових рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває контроль реалізації податкової стратегії, який має забезпечувати узгодженість фактичних управлінських рішень із визначеними стратегічними орієнтирами, своєчасне виявлення відхилень та їх коригування. Контроль реалізації податкової стратегії доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процедур, що включають моніторинг податкових показників, оцінювання ефективності прийнятих рішень, управління податковими ризиками та забезпечення дотримання вимог податкового законодавства і принципів податкового комплаєнсу.

Недостатня розробленість теоретико-методичних підходів як до формування податкової стратегії суб'єктами аграрного бізнесу, так і до організації контролю її реалізації, а також відсутність комплексного бачення інтеграції цих процесів у систему управління оподаткуванням знижують результативність податкової стратегії та підвищують рівень фінансових і податкових ризиків підприємств.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у розвитку теоретико-методичних підходів до обґрунтування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу та організації контролю її реалізації як взаємопов'язаних елементів ефективного управління податковими процесами суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та реалізації податкової політики підприємств, зокрема в аграрному секторі, є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна увага у наукових працях приділяється питанням податкового менеджменту, оптимізації податкового навантаження, оцінювання податкового потенціалу та впливу механізмів податкового регулювання на розвиток суб'єктів господарювання.

Дослідження особливостей оподаткування аграрного сектору, трансформації податкових механізмів та ролі державної політики у забезпеченні фінансової стабільності підприємств відображені у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Яцуха [10], О. Корнієцького [1], І. Луценка та А. Полянцевої [2], О. Сарапіної та О. Єремян [5], О. Ткаченка, О. Дубини та Т. Мачак [6]. У зазначених дослідженнях увага акцентується на питаннях розвитку податкового регулювання, оцінювання ефективності податкових пільг, функціонування спрощеної системи оподаткування, а також адаптації податкової системи до сучасних економічних викликів.

Важливий внесок у дослідження податкових механізмів у аграрному секторі зроблено у працях Н. Шалімової, О. Магопечь [8; 9], де розглядаються питання формування механізмів управління оподаткуванням сільськогосподарських товаровиробників, а також вплив євроінтеграційних процесів і кризових явищ на розвиток податкової системи України. У цьому контексті дослідження податкової політики країн ЄС дозволяють визначити напрями адаптації ефективних підходів до управління оподаткуванням на рівні суб'єктів аграрного бізнесу [16].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено питанням оцінювання податкового потенціалу аграрних підприємств та визначення факторів його формування, зокрема, обґрунтовуються підходи до визначення податкового потенціалу за основними видами податків, а також встановлюється залежність його величини від структури господарської діяльності, рівня доходів і податкового навантаження [3; 4]. Не залишаються поза увагою й питання управління податковими ризиками аграрних підприємств [7].

У зарубіжних джерелах питання формування та реалізації податкової стратегії підприємств розглядаються у контексті концепції податкового комплаєнсу та систем управління податковими ризиками. Зокрема, у підходах Організації економічного співробітництва та розвитку обґрунтовується необхідність переходу від моделі контролю, орієнтованої на виявлення порушень, до моделі превентивного управління податковими ризиками, що передбачає інтеграцію податкових процедур у загальну систему корпоративного управління [14; 15]. Аналогічні підходи простежуються у практиках Європейського Союзу, де акцент робиться на забезпеченні прозорості діяльності

підприємств, узгодженості податкової звітності з обліковими даними та використанні цифрових інструментів контролю [11].

Разом з тим, наявні наукові праці мають переважно фрагментарний характер і охоплюють окремі напрями дослідження оподаткування підприємств, зокрема питання податкового регулювання, оцінювання податкового потенціалу, управління податковими ризиками та дотримання вимог податкового законодавства. Водночас недостатньо уваги приділяється формуванню цілісного концептуального підходу до розробки податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу та організації контролю її реалізації, що обмежує можливості підвищення ефективності управління податковими процесами.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу та розробка підходів до організації контролю її реалізації як взаємопов'язаних елементів ефективного управління податковими процесами з урахуванням галузевої специфіки, впливу податкових ризиків та сучасних вимог до забезпечення прозорості діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до трактування сутності податкової стратегії підприємства та уточнити її зміст;
- обґрунтувати теоретико-методичні засади формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу;
- визначити та систематизувати етапи формування податкової стратегії з урахуванням їх логічної послідовності та функціонального призначення;
- дослідити галузеві особливості формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу;
- розкрити сутність, функції та інструментальне забезпечення контролю реалізації податкової стратегії;
- обґрунтувати взаємозв'язок процесів формування податкової стратегії та контролю її реалізації;
- розробити інтегровану модель формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Формування податкової стратегії підприємства є важливою складовою системи фінансового управління та забезпечує визначення довгострокових орієнтирів діяльності підприємства щодо процесів оподаткування. На відміну від податкового планування, яке має переважно короткостроковий характер і спрямоване на оптимізацію податкових зобов'язань у межах окремих господарських операцій, податкова стратегія передбачає комплексний підхід до управління процесами оподаткування з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у податковому законодавстві та зовнішнього середовища.

Такий підхід зумовлює більш широке розуміння податкової стратегії як складової системи управління підприємством, що виходить за межі суто фіскальних розрахунків і охоплює різні напрями його діяльності. Насамперед, це проявляється у можливості оптимізації податкових витрат шляхом раціонального використання податкових пільг, спеціальних режимів оподаткування та вибору найбільш ефективної організаційної структури діяльності. Водночас, податкова стратегія виконує важливу роль у мінімізації податкових ризиків, зокрема пов'язаних із застосуванням штрафних санкцій або змінами у податковому законодавстві, що забезпечує підвищення передбачуваності податкових наслідків господарської діяльності. Її значення також проявляється у забезпеченні фінансової стабільності підприємства, оскільки вона дозволяє прогнозувати податкові платежі, узгоджувати їх із грошовими потоками та враховувати специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність формування доходів і витрат.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності податкової стратегії, що зумовлює необхідність узагальнення існуючих наукових підходів щодо її розуміння. Аналіз наукових підходів свідчить, що податкова стратегія розглядається як

складова фінансової стратегії підприємства, інструмент оптимізації податкового навантаження, а також як система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення узгодженості між економічними інтересами суб'єкта господарювання та вимогами податкового законодавства [12-14]. Узагальнюючи наведені підходи, податкову стратегію доцільно визначити як систему взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та реалізацію довгострокових орієнтирів діяльності підприємства у сфері оподаткування, що забезпечують оптимізацію податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків та узгодженість податкових процесів із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання. Запропоноване розуміння податкової стратегії зумовлює необхідність розгляду процесу її формування як структурованої послідовності взаємопов'язаних етапів.

Початковим етапом цього процесу є аналіз податкового середовища, який передбачає дослідження внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, зокрема оцінювання його фінансового стану, структури доходів і витрат, а також впливу податкового законодавства, ринкових умов і макроекономічних факторів на діяльність аграрного бізнесу. Результати такого аналізу формують інформаційну базу подальшого прийняття управлінських рішень. На цій основі здійснюється визначення цілей податкової стратегії, що передбачає формування коротко- та довгострокових орієнтирів у сфері оподаткування, а також встановлення пріоритетів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та умов його функціонування.

Важливим етапом є ідентифікація податкових ризиків, що передбачає виявлення, аналіз та оцінювання потенційних фіскальних, регуляторних та репутаційних загроз, які можуть впливати на результати діяльності підприємства. Податкові ризики доцільно розглядати як характеристику невизначеності результатів податкових рішень підприємства, що виникає під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх виникнення обумовлене складністю податкового законодавства, його динамічністю, наявністю альтернативних варіантів податкових рішень, а також особливостями організації облікових та управлінських процесів на підприємстві.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері оподаткування доцільним є застосування класифікаційного підходу до податкових ризиків, який дозволяє систематизувати їх за джерелами виникнення та характером впливу. Зокрема, можна виокремити такі їх основні види: регуляторні ризики, пов'язані зі змінами податкового законодавства та невизначеністю його застосування; фіскальні ризики, що проявляються у вигляді зростання податкового навантаження, штрафних санкцій або втрат податкових вигод; операційні ризики, обумовлені помилками в обліку, розрахунках та податковому адмініструванні; репутаційні ризики, пов'язані з недотриманням принципів податкової доброчесності та можливими негативними наслідками для ділової репутації підприємства.

У сфері аграрного бізнесу податкові ризики мають специфічні прояви, що зумовлено сезонним характером виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нерівномірністю формування доходів і грошових потоків, а також застосуванням спеціальних режимів оподаткування. Це зумовлює необхідність врахування галузевих особливостей при ідентифікації та оцінюванні ризиків.

Ефективне управління податковими ризиками передбачає не лише їх ідентифікацію, а й кількісне та якісне оцінювання, що може здійснюватися на основі визначення ймовірності їх виникнення та рівня впливу на фінансові результати підприємства. Такий підхід дозволяє ранжувати ризики за ступенем їх значущості та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх мінімізації.

Використання ризик-орієнтованого підходу у формуванні податкової стратегії забезпечує інтеграцію процесів ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків у систему управління оподаткуванням, що сприяє підвищенню адаптивності податкових рішень і зниженню рівня невизначеності в діяльності підприємства.

Наступним етапом є формування альтернативних варіантів податкової поведінки, у

межах якого розглядаються можливі підходи до організації процесів оподаткування підприємства, включаючи вибір системи оподаткування, використання податкових пільг та інших інструментів податкового регулювання.

На основі сформованих альтернатив здійснюється оцінювання та вибір податкової стратегії, що передбачає порівняльний аналіз можливих варіантів за критеріями податкового навантаження, рівня ризиків та відповідності вимогам законодавства з метою визначення найбільш прийняттого варіанту.

Подальшим етапом є планування реалізації податкової стратегії, яке включає розробку комплексу заходів щодо її впровадження, прогнозування податкових зобов'язань та формування системи внутрішніх процедур і контрольних показників.

Реалізація обраної стратегії відбувається на етапі впровадження податкової стратегії у діяльність підприємства, що передбачає практичне застосування визначених інструментів та механізмів управління оподаткуванням. Невід'ємною складовою цього процесу є моніторинг і контроль реалізації податкової стратегії, який забезпечує відстеження результатів її виконання, оцінювання дотримання встановлених параметрів та виявлення відхилень. У разі необхідності здійснюється коригування податкової стратегії, що передбачає внесення змін до прийнятих управлінських рішень з урахуванням трансформацій зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства.

Для систематизації зазначених етапів та забезпечення їх узгодженості із загальною системою управління підприємством доцільно розглядати їх у розрізі рівнів управління.

Зокрема, стратегічний рівень охоплює етапи аналізу податкового середовища, визначення цілей податкової стратегії та ідентифікації податкових ризиків, формуючи концептуальні засади податкової поведінки підприємства.

Тактичний рівень передбачає формування альтернативних варіантів податкової поведінки, їх оцінювання та вибір оптимальної стратегії, а також планування заходів її реалізації.

Операційний рівень пов'язаний із безпосередньою реалізацією податкової стратегії, здійсненням моніторингу та контролю її виконання, а також коригуванням управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу є комплексним і безперервним процесом, що забезпечує узгодженість між цілями фінансової ефективності діяльності підприємства та вимогами податкового законодавства, сприяючи підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері оподаткування.

Слід також зазначити, що процес формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу має низку специфічних особливостей, які зумовлені як характером виробничого процесу, так і специфікою державного регулювання аграрного сектору, що визначає необхідність адаптації інструментів податкового управління до галузевих умов функціонування підприємств.

Насамперед, діяльність аграрних підприємств характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, що обумовлює значну варіативність фінансових результатів і, відповідно, податкової бази. У таких умовах податкова стратегія набуває ймовірного характеру, а процес прогнозування податкових зобов'язань ускладнюється, що зумовлює необхідність використання сценарного підходу та гнучких механізмів податкового планування.

Важливою особливістю є сезонність виробництва та нерівномірність грошових потоків, що впливає на строки формування податкових зобов'язань і потребує узгодження податкової стратегії з виробничими циклами підприємства. Це обумовлює необхідність синхронізації податкового планування з фінансовими потоками та підвищує роль оперативного управління податковими платежами.

Крім того, аграрний сектор традиційно є об'єктом активної державної підтримки, що проявляється у застосуванні спеціальних режимів оподаткування, податкових пільг та інших інструментів фіскального стимулювання. Це, з одного боку, розширює можливості

податкової оптимізації, а з іншого, - ускладнює процес формування податкової стратегії через необхідність постійного моніторингу змін у нормативно-правовому середовищі та оцінювання доцільності використання відповідних інструментів.

Окремої уваги потребують сучасні вимоги до прозорості діяльності підприємств, що посилюються в умовах цифровізації економіки, інтеграції до міжнародних ринків та підвищення вимог з боку державних органів і стейкхолдерів. Це обумовлює необхідність інтеграції принципів податкового комплаєнсу у процес формування та реалізації податкової стратегії, а також посилює значення внутрішнього контролю та аудиту.

Отже, специфічні особливості функціонування суб'єктів аграрного бізнесу зумовлюють необхідність формування адаптивної податкової стратегії, яка поєднує інструменти податкової оптимізації, управління ризиками та забезпечення прозорості діяльності підприємства. Водночас ефективність такої стратегії визначається не лише обґрунтованістю її формування, але й здатністю забезпечити її належну реалізацію.

У цьому контексті ключового значення набуває організація системи контролю, яка забезпечує оцінювання результативності прийнятих рішень, своєчасне виявлення відхилень та адаптацію податкової стратегії до змін зовнішнього середовища.

Контроль реалізації податкової стратегії є невід'ємною складовою системи управління процесами оподаткування підприємства та виконує функцію забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей у сфері оподаткування.

У загальному розумінні контроль реалізації податкової стратегії доцільно розглядати як системний процес спостереження, оцінювання та регулювання податкових рішень і результатів їх впровадження, спрямований на забезпечення відповідності фактичних показників запланованим параметрам та вимогам податкового законодавства.

З урахуванням галузевої специфіки аграрного бізнесу, система контролю реалізації податкової стратегії повинна бути орієнтована на:

- врахування сезонності господарської діяльності та нерівномірності фінансових потоків;

- постійний моніторинг умов застосування спеціальних режимів оподаткування;

- своєчасну ідентифікацію та мінімізацію податкових ризиків;

- забезпечення прозорості та відповідності діяльності підприємства принципам податкового комплаєнсу.

Функціонально система контролю реалізації податкової стратегії охоплює такі основні напрями:

- інформаційна функція, що передбачає збір, обробку та систематизацію даних щодо виконання податкових зобов'язань;

- аналітична функція, яка полягає в оцінюванні ефективності податкових рішень, аналізі відхилень та визначенні причин їх виникнення;

- превентивна функція, спрямована на попередження податкових правопорушень і мінімізацію ризиків;

- регулююча функція, що забезпечує коригування податкової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Інструментальне забезпечення контролю реалізації податкової стратегії включає:

- внутрішній податковий контроль;

- внутрішній аудит;

- процедури податкового комплаєнсу;

- систему ключових показників ефективності (KPI) у сфері оподаткування;

- аналітичні методи оцінювання податкових ризиків.

Оцінювання ефективності реалізації податкової стратегії потребує використання системи кількісних та якісних показників, що дозволяють визначити результативність прийнятих податкових рішень та рівень досягнення встановлених цілей. Формування такої системи показників забезпечує можливість об'єктивного моніторингу податкових процесів і своєчасного виявлення відхилень.

До основних показників оцінювання ефективності податкової стратегії доцільно віднести: рівень податкового навантаження, що характеризує частку податкових платежів у структурі фінансових результатів підприємства; частку податкових витрат у загальних витратах; рівень відхилення фактичних податкових платежів від планових; частоту виникнення податкових ризиків і порушень; обсяг фінансових втрат, пов'язаних із застосуванням штрафних санкцій; рівень застосування податкових пільг та преференцій.

Використання зазначених показників у системі контролю дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності податкової стратегії, визначати її сильні та слабкі сторони, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її коригування. При цьому важливим є забезпечення регулярності оцінювання та інтеграції результатів аналізу у процес прийняття управлінських рішень.

Важливою особливістю є те, що контроль реалізації податкової стратегії має бути інтегрований у всі рівні управління підприємством. На стратегічному рівні він спрямований на оцінювання досягнення цілей та перегляд стратегічних орієнтирів, на тактичному - на коригування планів та інструментів податкового управління, а на операційному - на забезпечення поточного контролю виконання податкових зобов'язань.

Таким чином, ефективно організована система контролю реалізації податкової стратегії забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та дозволяє досягти балансу між ефективністю податкової політики підприємства, рівнем ризиків і вимогами щодо прозорості діяльності.

Розглянуті етапи формування податкової стратегії, її галузеві особливості та механізми контролю реалізації зумовлюють необхідність їх узгодження в межах єдиного підходу до прийняття податкових рішень підприємства. У цьому контексті доцільним є формування інтегрованої моделі податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу (рис. 1).

Запропонована інтегрована модель формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу відображає системну взаємодію процесів її розробки, реалізації та контролю. Її ключовою особливістю є поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, між якими встановлюються прямі та зворотні зв'язки, що забезпечує безперервність та узгодженість управлінського процесу. Структурно модель охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема цілі податкової стратегії, механізми її формування, інструменти реалізації, підсистему контролю та систему показників оцінювання ефективності, що забезпечує комплексний підхід до прийняття податкових рішень підприємства.

Запропонована модель виконує функцію методичного інструменту підтримки прийняття управлінських рішень у сфері оподаткування, оскільки дозволяє формалізувати взаємозв'язки між етапами податкової стратегії та забезпечити їх узгодженість у межах єдиної системи управління з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

На відміну від традиційних підходів, у яких формування податкової стратегії та контроль її реалізації розглядаються як відокремлені процеси, запропонована модель передбачає їх інтеграцію, що забезпечує узгодженість податкових рішень на всіх етапах їх прийняття та реалізації, а також підвищує адаптивність податкової стратегії до змін умов функціонування підприємства.

Важливою особливістю моделі є включення підсистеми контролю як інтегрованого елементу, що забезпечує оцінювання результативності податкових рішень, своєчасне виявлення відхилень та їх коригування. При цьому контроль не розглядається як завершальний етап, а виступає складовою замкнутого управлінського циклу, який охоплює формування податкових рішень, їх реалізацію, оцінювання ефективності та подальше коригування.

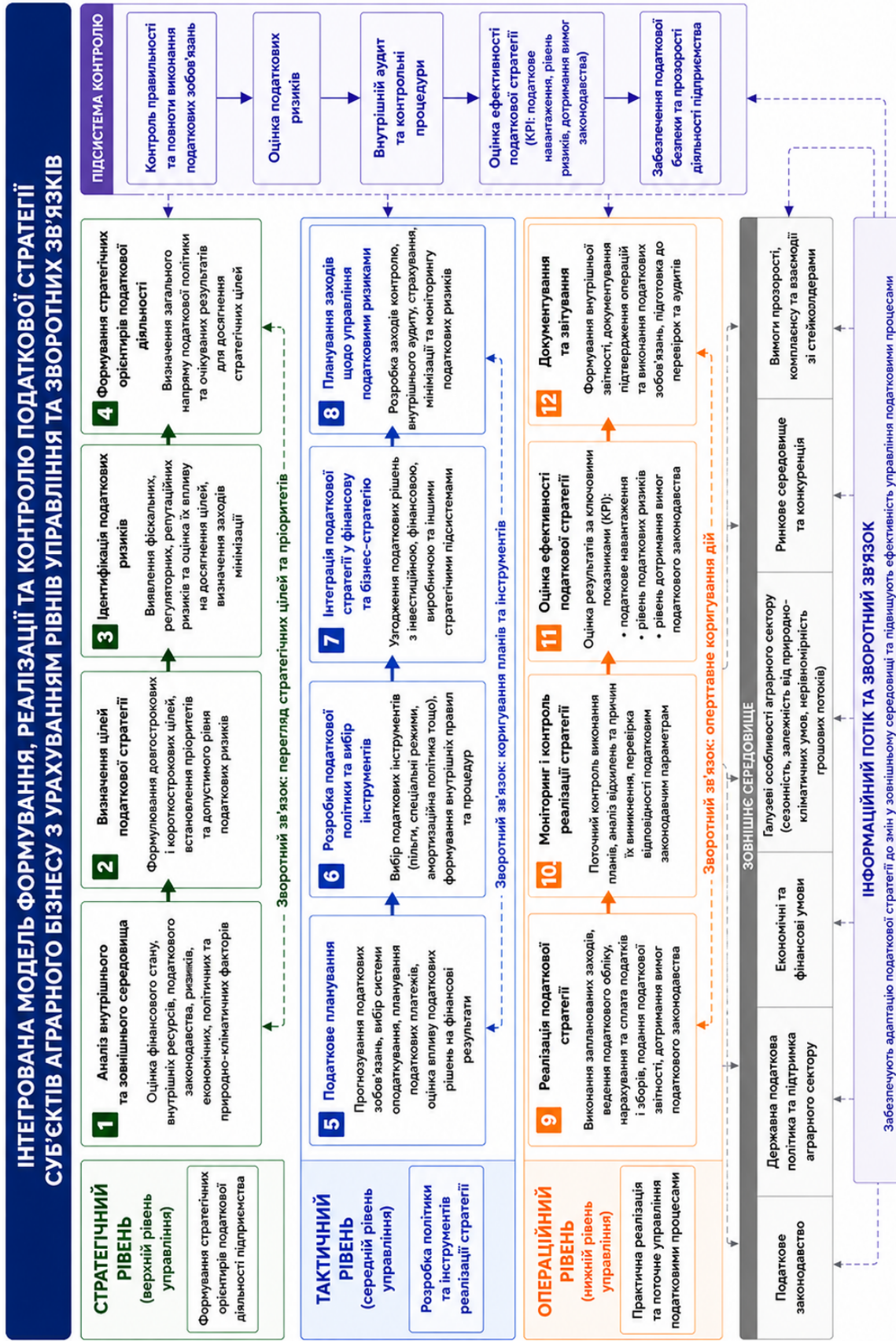


Рисунок 1 – Інтегрована модель формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: побудовано автором

Наведена на рис. 1. модель може бути використана як у діяльності окремих суб'єктів аграрного бізнесу, так і при формуванні внутрішніх регламентів управління оподаткуванням, що підвищує її прикладну цінність та можливість практичного впровадження.

Застосування запропонованої моделі створює умови для комплексного оцінювання ефективності податкової стратегії на основі системи кількісних і якісних показників, зокрема рівня податкового навантаження, ступеня податкових ризиків та відповідності вимогам податкового законодавства, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і ефективності прийняття податкових рішень підприємством.

Практична реалізація запропонованого підходу може бути проілюстрована на прикладі прийняття податкових рішень у разі зміни умов оподаткування або втрати права на застосування спеціального режиму. У таких умовах інтегрована модель забезпечує послідовний перехід від ідентифікації податкових ризиків до обґрунтування альтернативних варіантів податкових рішень з урахуванням їх впливу на фінансові результати підприємства, що дозволяє знизити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень та мінімізувати можливі фінансові втрати.

Застосування системи контролю та оцінювання ефективності податкової стратегії дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від запланованих, визначати причини їх виникнення та формувати управлінські рішення щодо коригування податкових параметрів діяльності підприємства. Це забезпечує підвищення гнучкості податкової стратегії та її адаптацію до змін умов функціонування аграрного бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають розгляд податкової стратегії як системи взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства у сфері оподаткування з урахуванням вимог податкового законодавства, рівня податкових ризиків та необхідності забезпечення прозорості діяльності. При цьому, ефективність податкової стратегії визначається не лише обґрунтованістю її формування, але й здатністю забезпечити належну реалізацію та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Етапи формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу мають охоплювати аналіз податкового середовища, визначення цілей, ідентифікацію податкових ризиків, формування та оцінювання альтернативних варіантів податкових рішень, планування та реалізацію стратегії, а також її моніторинг і коригування. Запропоновано підхід до структуризації зазначених етапів за рівнями управління (стратегічним, тактичним та операційним), що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує ефективність їх реалізації.

Формування податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, нерівномірності фінансових потоків, а також особливостей державного регулювання та застосування спеціальних режимів оподаткування. Існує невідомість інтеграції ризик-орієнтованого підходу та принципів податкового комплаєнсу у процес формування та реалізації податкової стратегії.

Сутність, функції та інструментальне забезпечення контролю реалізації податкової стратегії доцільно розглядати як системний процес оцінювання результативності податкових рішень, виявлення відхилень та їх коригування. Контроль при цьому має бути інтегрований у всі рівні управління підприємством та виконувати функцію забезпечення зворотного зв'язку в системі управління податковими процесами.

Запропоновано інтегровану модель формування та контролю реалізації податкової стратегії суб'єктів аграрного бізнесу, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує процеси формування, реалізації та контролю в межах єдиної системи управління. Особливістю моделі є виділення підсистеми контролю як самостійного елементу, що забезпечує підвищення адаптивності податкових рішень, узгодженість управлінських дій та ефективність реалізації податкової стратегії.

Реалізація запропонованого підходу створює передумови для підвищення ефективності управління оподаткуванням суб'єктів аграрного бізнесу, зниження рівня податкових ризиків та забезпечення прозорості їх діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробкою методичних інструментів оцінювання ефективності податкової стратегії, формуванням системи кількісних і якісних показників її результативності, удосконаленням механізмів податкового контролю із застосуванням цифрових технологій, а також розвитком підходів до кількісного оцінювання впливу податкових рішень на фінансові результати та рівень податкових ризиків підприємства.

## Список літератури

1. Корнієцький О.В. Оцінка та аналіз ефективності податкового стимулювання сільськогосподарських підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. Вип. 1 (6). С. 38 - 46. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.4>.
2. Луценко І.С., Полянцева А.О. Сучасний стан оподаткування суб'єктів господарювання сільськогосподарської діяльності. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI:10.32702/2307-2105-2021.12.100
3. Максим В.Л., Васильців Т.Г., Куницька-Ільяш М.В. Податковий механізм у системі формування економічного потенціалу аграрного сектору України. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки. 2025. Вип. 27 (106). С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10613>
4. Максим В.Л., Куницька-Ільяш М.В. Податковий потенціал сільськогосподарських підприємств в Україні. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки. 2025. Вип. 27 (105). С. 113-118. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10517>
5. Сарапіна О., Єремян О. Оподаткування вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників: особливості, проблеми і перспективи. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. Вип. 2(37). С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229941>
6. Ткаченко О.С., Дубина О.Л., Мачак Т.О. Спрощена система оподаткування підприємств агробізнесу. Агросвіт. 2023. Вип. 2. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.16>.
7. Цап В.Д. Податковий менеджмент сільськогосподарських підприємств в умовах цифровізації та бюджетної децентралізації: управління податковими ризиками. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 47 (25). С. 510 – 519. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18521042>.
8. Шалімова Н., Магопець О., Босенко А. Інтеграційні процеси, як чинники впливу на формування механізму управління оподаткуванням сільськогосподарських товаровиробників. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 1(85). С. 48-64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.04>
9. Шалімова Н., Магопець О., Шалімов В. Виклики податковій системі України в умовах війни та напрями її реформування з урахуванням європейських тенденцій. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 12(45). С. 274-285. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).307-318](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).307-318)
10. Яцук О.О. Податкова політика України: поточний стан, виклики та перспективи. Модернізація економіки та фінансової системи: проблеми, можливості, перспективи : колективна монографія. Частина 2. Рига, Латвія: Видавництво Baltija, 2025. С. 59-81 URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/596>
11. European Commission. Package for Fair and Simple Taxation. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/package-fair-and-simple-taxation\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/package-fair-and-simple-taxation_en)

12. Michelle Hanlon, Shane Heitzman. A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*. December 2010. Volume 50, Issues 2–3, P. 127-178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
13. Mihir A Desai, Dhammika Dharmapala. Corporate Tax Avoidance and Firm Value. *The Review of Economics and Statistics* 2009; Volume 91 Issues 3. P. 537–546. <https://doi.org/10.1162/rest.91.3.537>
14. OECD. Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. <https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>
15. OECD. Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks. <https://www.oecd.org/tax/administration/co-operative-tax-compliance-9789264253382-en.htm>
16. Pravdiuk M., Kolomiets H., Magopets O., Mushenok V., Lutsenko I. Tax Policy in EU Member States and Their Experience as a Guide for Ukraine. REICE: Electronic Journal of Research in Economic Sciences. 2023. Vol 11. № 21: Jan-June 2023, pp. 186-210. DOI: <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16551>

## References

1. Korniietskii, O.V. (2022). Otsinka ta analiz efektyvnosti podatkovoho stymuliuвання silskohospodarskykh pidpriemstv [Assessment and analysis of the effectiveness of tax incentives for agricultural enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, 1(6), 38–46. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.4>
2. Lutsenko, I.S., & Poliantsieva, A.O. (2021). Suchasnyi stan opodatkuвання subiektiv hospodariuвання silskohospodarskoi diialnosti [Current state of taxation of agricultural business entities]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (12). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.100>
3. Maksym, V.L., Vasylytsiv, T.H., & Kynytska-Iliash, M.V. (2025). Podatkovi mekhanizm u systemi formuvannya ekonomichnoho potentsialu aharnoho sektoru Ukrainy [Tax mechanism in the system of formation of economic potential of the agricultural sector of Ukraine]. *Naukovyi visnyk LNU veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Economic Sciences Series*, 27(106), 77–87. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10613>
4. Maksym, V.L., & Kynytska-Iliash, M.V. (2025). Podatkovi potentsial silskohospodarskykh pidpriemstv v Ukraini [Tax potential of agricultural enterprises in Ukraine]. *Naukovyi visnyk LNU veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Economic Sciences Series*, 27(105), 113–118. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10517>
5. Sarapina, O., & Yeremian, O. (2021). Opodatkuвання vitchyznianskykh silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv: osoblyvosti, problemy i perspektyvy [Taxation of domestic agricultural producers: features, problems and prospects]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(37), 116–122. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i37.229941>
6. Tkachenko, O.S., Dubyna, O.L., & Machak, T.O. (2023). Sproshchena systema opodatkuвання pidpriemstv ahrobiznesu [Simplified taxation system for agribusiness enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (2), 16–21. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.16>
7. Tsap, V.D. (2025). Podatkovi menedzhment silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ta biudzhethnoi detsentralizatsii: upravlinnia podatkovymi ryzykamy [Tax management of agricultural enterprises in conditions of digitalization and fiscal decentralization: tax risk management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 47(25), 510–519. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18521042>
8. Shalimova, N., Magopets, O., & Bosenko, A. (2022). Intehratsiini protsesy yak chynnyky vplyvu na formuvannya mekhanizmu upravlinnia opodatkuвання silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv [Integration processes as factors influencing the formation of taxation management mechanisms of agricultural producers]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute*, 1(85), 48–64. [in Ukrainian]. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.04>
9. Shalimova, N., Magopets, O., & Shalimov, V. (2024). Vyklyky podatkovii systemi Ukrainy v umovakh viiny ta napriamy yii reformuvannya z urakhuvanniam yevropeiskykh tendentsii [Challenges to the tax system of Ukraine in wartime and directions for its reform considering European trends]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 12(45), 274–285. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).307-318](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).307-318)
10. Yatsukh, O. O. (2025). Podatkova polityka Ukrainy: potochnyi stan, vyklyky ta perspektyvy [Tax policy of Ukraine: current state, challenges and prospects]. *In Modernizatsiia ekonomiky ta finansovoi systemy:*

- problemy, mozlyvosti, perspektyvy* (Part 2, pp. 59–81). Riga, Latvia: Baltija Publishing. [in Ukrainian]. Retrieved from: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/596>
11. European Commission. (n.d.). Package for Fair and Simple Taxation. [in English]. Retrieved from: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/package-fair-and-simple-taxation\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/package-fair-and-simple-taxation_en)
  12. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 127–178. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
  13. Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate tax avoidance and firm value. *The Review of Economics and Statistics*, 91(3), 537–546. [in English]. <https://doi.org/10.1162/rest.91.3.537>
  14. OECD. (2004). Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. [in English]. Retrieved from: <https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>
  15. OECD. (2016). Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks. [in English]. Retrieved from: <https://www.oecd.org/tax/administration/co-operative-tax-compliance-9789264253382-en.htm>
  16. Pravdiuk, M., Kolomiiets, H., Mahopets, O., Mushenok, V., & Lutsenko, I. (2023). Tax policy in EU member states and their experience as a guide for Ukraine. *REICE: Electronic Journal of Research in Economic Sciences*, 11(21), 186–210. [in English]. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16551>

**Olena Magopets**, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleh Fefelov**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Conceptual Approaches to the Formation and Control of the Implementation of Tax Strategy of Agricultural Business Entities**

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of a tax strategy of agricultural business entities and develops approaches to organizing the control of its implementation as interrelated elements of the enterprise tax management system. The essence of the tax strategy is specified as a system of interrelated managerial decisions and measures aimed at achieving the long-term objectives of enterprise activity in the field of taxation, taking into account the requirements of tax legislation, the level of tax risks, and the requirements for transparency of enterprise activities.

The stages of tax strategy formation are systematized, including analysis of the tax environment, goal setting, identification of tax risks, development and evaluation of alternative tax decisions, planning, implementation, monitoring, and adjustment of the strategy. The expediency of structuring these stages by management levels (strategic, tactical, and operational) is substantiated, which ensures the consistency of managerial decisions and increases the effectiveness of their implementation.

The influence of the sectoral specifics of agricultural business on the process of tax strategy formation is determined, particularly the seasonality of production, dependence on natural and climatic conditions, uneven financial flows, as well as the specifics of state regulation and the application of special tax regimes. The necessity of integrating a risk-oriented approach and the principles of tax compliance into the process of tax strategy formation and implementation is substantiated.

The essence, functions, and tools of controlling the implementation of the tax strategy are revealed, which is considered as a systemic process of evaluating the effectiveness of tax decisions, identifying deviations, and making adjustments. It is determined that control should be integrated into all levels of enterprise management and perform the function of providing feedback within the tax management system.

An integrated model for the formation and control of the implementation of the tax strategy of agricultural business entities is proposed, which combines the processes of its development, implementation, and control within a unified management system and ensures the consistency of managerial decisions and the adaptability of tax decisions to changes in operating conditions.

**tax strategy, taxation, agricultural business, tax planning, tax risks, tax compliance, tax control, tax management, effectiveness of managerial decisions**

*Одержано (Received) 26.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 07.05.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

**ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

УДК 657.6: 339.564

JEL Classification: M42

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.170-181](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.170-181)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Ю.М. Желізко**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна***І.П. Приходько**, проф., д-р. держ. упр.*Дніпровський державний аграрно-економічний університет м. Дніпро, Україна***Внутрішній аудит та контроль товарів (технологій) подвійного використання: методологія та розвиток**

Стаття присвячена дослідженню методологічних аспектів, виявленню основних тенденцій розвитку та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи внутрішнього аудиту та контролю товарів (технологій) подвійного використання. Розглядається сучасний стан та розвиток внутрішнього аудиту, зокрема в контексті обов'язкового запровадження процедур внутрішнього аудиту, яке було здійснено у 1987 році. Зроблено акцент на аналізі рекомендацій, запропонованих Національною комісією США щодо запобігання шахрайству у фінансовій звітності з подальшим уточненням цих рекомендацій у щорічних звітах Комітету з корпоративного управління та інших міжнародних організацій, таких як NYSE і NASD.

Проаналізовано відмінності між внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем, що дозволяє чітко окреслити функціональні особливості обох процесів. Представлено методологічний підхід до внутрішнього аудиту та контролю товарів (технологій) подвійного використання. Наведено приклади елементів систем внутрішнього експортного контролю товарів (технологій) подвійного використання в різних країнах, включаючи Україну, що ілюструє різноманітність підходів до забезпечення дотримання вимог у цій сфері. Актуалізується необхідність адаптації цієї методології до сучасних викликів бізнес-середовища, а також важливість комплексного аналізу системи експортного контролю товарів (технологій) подвійного використання для визначення ризиків і специфіки впровадження контролю. Сформульовано основні принципи, які мають стати фундаментом для створення системи внутрішнього експортного контролю товарів (технологій) подвійного використання запропоновано інтеграцію класичних принципів контролю (точність даних, оперативність реагування, економічна доцільність) з сучасними технологічними рішеннями.

Розвиток методології внутрішнього аудиту та контролю товарів (технологій) подвійного використання передбачено на основі комплексного підходу, що інтегрує технологічні інновації, кібербезпеку, управління ризиками та міжнародні стандарти. Рекомендовано створенню гнучких систем, здатних адаптуватися до стандартів ІА/ISO та змін у міжнародних санкційних режимах і технологічних викликах. Запропоновано посилити адаптивність системи внутрішнього аудиту та контролю товарів (технологій) подвійного використання підвищенням ІТ-кваліфікації аудиторів для розширення їхньої ролі у стратегічній оцінці управлінських рішень, а також удосконаленням комунікаційних процесів для забезпечення прозорості та оперативного впровадження рекомендацій та запобігання небажаного розповсюдження товарів (технологій) подвійного використання.

**внутрішній аудит, внутрішній контроль, товари (технології) подвійного використання, внутрішній експортний контроль**

**Постановка проблеми.** У динамічному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами та підвищеними вимогами до прозорості й відповідальності, система внутрішнього аудиту та контролю відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів. Однак, незважаючи на важливість цієї функції, існує потреба в глибшому розумінні сутності та еволюції її розвитку в умовах нових викликів, таких як глобалізація, технологічні інновації, зміни в законодавстві та підвищення вимог до прозорості. Крім того, стрімкий розвиток технологій, зокрема, автоматизація процесів, аналітика великих обсягів даних та використання штучного

інтелекту ставлять нові вимоги до процедур, компетенції уповноважених на проведення аудиторських дій працівників. Це вимагає адаптації традиційних моделей аудиту та контролю до нових умов, що, в свою чергу, потребує теоретичного переосмислення їх сутності, функцій, розвитку методології.

У контексті сучасних викликів, обумовлених ескалацією військових і терористичних загроз, які невпинно ставлять під питання стабільність державної та суспільної безпеки, внутрішній аудит та контроль товарів (технологій) подвійного використання (ТПВ) набувають особливого значення та стають предметом ретельного дослідження. Водночас ефективна система внутрішнього аудиту та контролю відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання міжнародних стандартів і регламентів, що регулюють експорт ТПВ. Особливе значення ця функція отримує в умовах посилення санкцій і вдосконалення нормативних механізмів, метою яких є запобігання незаконному розповсюдженню небезпечних технологій серед терористичних угруповань або країн, які можуть використовувати їх із деструктивним наміром. Важливість внутрішнього аудиту та контролю також полягає у його здатності протидіяти корупції та зловживанням у процесі переміщення товарів подвійного використання. Прозорість та відповідальність у здійсненні цих функцій займають центральне місце у формуванні довіри громадськості до суб'єктів, які займаються управлінням такими технологічно чутливими ресурсами.

Системний підхід до моніторингу й аналізу ТПВ дозволяє оперативно ідентифікувати потенційні загрози й своєчасно здійснювати відповідні заходи для їх нейтралізації, сприяючи посиленню безпекової архітектури держави й міжнародного співтовариства. Крім того, внутрішній аудит та контроль виступають вагомими елементами у процесі зміцнення міжнародної співпраці в боротьбі з терористичними загрозами й незаконним обігом технологій подвійного призначення. Обмін даними між державами, узгодження універсальних стандартів і поширення передових практик значно підвищують ефективність глобальних стратегічних заходів та створюють можливості для більш скоординованих дій у відповідь на спільні виклики. Така багатовекторна співпраця сприяє консолідації міжнародної безпекової політики. Таким чином, внутрішній аудит і контроль за переміщенням товарів (технологій) подвійного використання слід розглядати не просто як необхідні технічні заходи, а як фундаментальну складову сучасної системи забезпечення національної та глобальної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історичний розвиток, теоретичні засади та методологічні основи внутрішнього аудиту висвітлюються у працях провідних дослідників, серед яких можна виділити роботи Ф.Ф. Бутинця [1], Т. А. Бутинець [2], Г.М. Давидова [4], Н.І. Дорош [5], Назарова К.О. [7], Н.С. Шалімової [13] та інших авторів. Їх внесок зумовив формування ключових принципів і підходів до організації внутрішнього аудиту як важливого елементу системи управління сучасними підприємствами.

Ю. В. Великий, Т. О. Крючковська [3], Ф. Ф. Бутинець [1], Н. І. Дорош, [5], Т. О. Каменська [6], М. С. Пушкар, В.З. Семанюк [11], Б. Ф. Усач [12] акцентують увагу на значущості внутрішнього аудиту як ключового елементу системи внутрішнього контролю в управлінській діяльності підприємства. У межах своїх досліджень вони здійснюють ґрунтовний аналіз як спільних характеристик зазначених понять, так і їхніх принципових відмінностей, зосереджуючи увагу на послідовному вивченні взаємозв'язків між ними задля забезпечення всебічного розуміння цієї тематики.

Прикладне дослідження Дж. Маккафферті [26] зі створення переконливих звітів внутрішнього аудиту актуалізує проблему посилення впливу внутрішнього аудиту та контролю на процеси управління та стимулювання покращень засобами складання

чітких, лаконічних та ефективних звітів з використанням знань та інструментів, необхідних для їх перетворення з простої документації на потужні каталізatori позитивних змін на основі забезпечення ефективного дотримання вимог 5C – критеріїв (Criteria), умов (Conditions), причин (Cause), наслідків (Consequence), коригуючих дій (Correcting Action), що гарантують перетворення аудиторських розвідок у обґрунтовані, виправдані і такі, що спонукають до змістовних дій. Налагодження механізмів збирання та використання значущої інформації, а також освоєння навичок впевненої адаптації системи внутрішнього аудиту та контролю до діяльності в умовах динамічної зміни ризиків, пропонує у своїх дослідженнях Х. Гарін [22; 23].

Проблематиці, присвяченій зростаючій ролі внутрішнього аудиту у виявленні проявів шахрайства та оцінюванні його ризиків на основі дотримання нових Глобальних стандартів внутрішнього аудиту від Інституту внутрішніх аудиторів (IIA), а також запропонованих Радою з міжнародних стандартів аудиту та забезпечення впевненості (IAASB) стандартів визначення та запобігання ризикам шахрайства, на основі забезпечення прозорості, навчання та узгодження з пріоритетами організації, присвячена робота К. Кролла [25]. Сучасні праці українських науковців, зокрема В. Л. Осецького [8] та Є. Ю. Ярусевича [14], підкреслюють важливість внутрішнього аудиту та контролю у виявленні проявів шахрайства та управлінні ризиками при торгівлі ТПП. У їхніх дослідженнях також обґрунтовується необхідність розроблення заходів, спрямованих на впровадження більш гнучкої системи внутрішнього аудиту та контролю в цій галузі.

Невирішеними залишаються проблеми запровадження процедур продуктивного управлінні ризиками відповідності; запобігання фінансовим штрафам, репутаційній шкоді; забезпечення законності та етичної ділової практики (з необхідними коригуваннями у бік подолання асиметрії щодо відстеження та усунення порушень нормативно-правових вимог, невиконання обов'язків і недбалості у сфері переважно фінансового обліку) у діяльності вітчизняних організацій.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження методологічних аспектів внутрішнього аудиту та контролю, виявлення основних тенденцій його розвитку та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення практики проведення внутрішнього аудиту та контролю товарів (технології) подвійного використання.

**Виклад основного матеріалу.** Обов'язковому запровадженню у 1987 р. проведення на постійній основі процедур внутрішнього аудиту у діяльності публічних компаній передувала публікація Національною комісією США з питань запобігання шахраюванню у сфері фінансовій звітності рекомендацій щодо підтримки функції внутрішнього аудиту із формулюванням пропозицій для публічних компаній, незалежних громадських контролерів, функціонерів Комісії з цінних паперів та бірж (U.S. Securities and Exchange Commission, SEC) щодо покращення правового та регуляторного середовища, фахівців у сфері професійної освіти [32]. Аналогічні рекомендації постійно повторюються та уточнюються, наприклад, у щорічних звітах Комітету з корпоративного управління та Поправках до практичних рекомендацій щодо застосування окремих положень Коду корпоративного управління Сінгапуру (*Code of Corporate Governance*) [19; 20], публікаціях NYSE та NASD [11], Британського комітету з фінансових аспектів корпоративного управління [16]; Комітету спонсорських організацій комісії Treadway [21]. Крім того, NYSE схвалила пропозиції свого Комітету з корпоративної підзвітності та стандартів лістингу [28] про те, що всі компанії, що котируються на NYSE, повинні мати власні функції внутрішнього аудиту та контролю. Однак численні дослідження, що проведені після прийняття рекомендацій, свідчать про «можливе недостатнє акцентування уваги на внутрішньому аудиті» з боку американських компаній [17], публічних корпорацій Великої Британії [18] тощо.

Відповідно до Глобального стандарту внутрішнього аудиту [24], внутрішній аудит визначається як незалежна, об'єктивна діяльність із забезпечення якості та надання консультативних послуг, спрямована на створення доданої вартості та покращення діяльності організації, яка допомагає їй досягати своїх цілей, застосовуючи систематичний, дисциплінований підхід до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління. Давидов Г.М інтерпретує внутрішній аудит як аудит, що проводиться всередині самої організації за вимогою керівництва підприємства аудитором, які працюють у цій організації, і тією чи іншою мірою виконання їхніх функцій залежить від впливу керівництва підприємства [4].

В узагальненому вигляді, внутрішній аудит – діяльність щодо оцінювання доцільності та ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками, управлінських та адміністративних процесів компанії, що підтримує її розвиток та покращує ефективне виконання обов'язків ради директорів щодо нагляду, методи якої залежать від характеру та обсягу господарських операцій, кількості персоналу та інших пов'язаних факторів.

Не завжди доцільно організувати внутрішній аудит як окрему функцію, проте принципи звітності щодо її виконання повинні відображатись в Декларації про корпоративне управління. Всебічне визначення концептуальних основ внутрішнього аудиту ґрунтується на: формулюванні загального визначення його сутності, визначенні внутрішнього контролю, цілей та процедур аудиту, сутності захисту інтересів третіх осіб, визначенні напрямів трансформування, засобів та шляхів сприяння корпоративному управлінню, сутності внутрішнього аудиту у контексті чинного законодавства, визначенні змісту діяльності команди аудиторів, аудиторського звіту, критеріїв проведення внутрішнього контролю та процедур оцінювання його ефективності.

Внутрішній аудит є невід'ємним елементом контролю процесів якості менеджменту підприємства і складовою загального аудиту, організованого в інтересах власників та регламентованого нормативними документами щодо дотримання встановленого порядку ведення господарського обліку, охорони власності і надійності функціонування системи внутрішнього контролю [11].

Внутрішній контроль є невід'ємною частиною управлінських процесів, що закладають основу для досягнення цілей організації, тоді як внутрішній аудит забезпечує їх незалежне оцінювання, сприяє вдосконаленню та підвищенню ефективності. Відмінності між цими двома поняттями фіксуються з позицій доволі суттєвої різниці у формулюванні мети, функцій, орієнтації, частоти здійснення та форм звітності (табл. 1).

Таблиця 1 - Відмінності між внутрішнім контролем і внутрішнім аудитом

Критерій	Внутрішній контроль	Внутрішній аудит
Мета	Забезпечення ефективності, результативності та дотримання вимог	Оцінка ефективності внутрішнього контролю та управлінських процесів
Функція	Бізнес-процес, що впроваджується управлінським персоналом	Оцінювальна функція, що виконується незалежним аудитором
Орієнтація	Операційна діяльність та контроль	Аналіз і розроблення пропозицій щодо покращення управлінських процесів
Частота	Постійно здійснюваний процес	Періодичні процедури перевірок
Форма звітності	Внутрішні комунікації про виконання контрольних процедур	Звіти про результати аудиту, що представляються керівництву

*Джерело: складено авторами*

На відміну від внутрішнього аудиту, внутрішній контроль – систематичний, структурований процес, що здійснюється управлінським персоналом організації з метою забезпечення досягнення її цілей у сферах ефективності та результативності операцій, достовірності фінансової звітності, а також дотримання законодавчих і нормативних вимог. Внутрішній контроль включає до свого складу: процедури у складі набору політик та практик, що сприяють запобіганню та виявленню помилок і шахрайства; оцінку та систематичний аналіз ризиків, що загрожують досягненню цілей організації з метою їх усунення або мінімізації; моніторинг, постійну перевірку та оцінку ефективності контрольних процедур, що дозволяють виявляти недоліки та вносити необхідні корективи; комунікацію з метою забезпечення належного інформаційного обміну між різними рівнями управління для підтримки контролю та прийняття рішень.

Методологія внутрішнього аудиту та контролю ТПВ є основою, на якій базуються всі аудиторсько-контрольні процедури, техніки та підходи. У динамічному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, важливо адаптувати цю методологію до нових викликів та можливостей, щоб забезпечити ефективність і результативність внутрішнього аудиту та контролю ТПВ.

ТПВ характеризуються відсутністю суто військової спеціалізації у їх початковому застосуванні. Тим не менш, такі вироби, поряд із цивільним використанням, мають потенціал для модифікації з метою військового або терористичного застосування. Це може включати їх інтеграцію в процеси розробки, виробництва чи експлуатації обладнання військового спрямування, засобів масового ураження, систем доставки таких засобів або ядерних вибухових пристроїв. Комплексний аналіз ключових елементів внутрішнього контролю ТПВ, враховуючи їх специфіку, передбачає, зокрема, дослідження внутрішньої системи експортного контролю (ВСЕК), що є попереднім кроком до розуміння того, як її впровадити. Впровадження ВСЕК сприятиме забезпеченню відповідності нормативним вимогам, водночас надаючи значні переваги підприємствам. Зокрема, така система дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з потенційно сумнівними угодами, а також визначати ситуації, за яких для здійснення експорту може знадобитися отримання відповідної ліцензії.

ВСЕК вимагають від експортера запровадити чітку політику та процедури, які легко сприймаються персоналом, тим самим зменшуючи ймовірність помилок. Відвантаження будь-якого обладнання подвійного використання без належного дозволу, навіть якщо це стосується нечутливого замовника, може мати негативні наслідки як для міжнародної безпеки, так і для бізнесу експортера та його працівників (відкликання експортних привілеїв компанії; інші адміністративні стягнення, штрафи та позбавлення волі) [10].

Попри те, що кожна організація повинна здійснити однаковий базовий аналіз, щоб визначити зони ризику, фактичні елементи остаточної системи сильно відрізнятимуться від підприємства до підприємства. Нижче наведені приклади складових елементів систем внутрішнього експортного контролю в різних країнах (табл. 2).

Виходячи з вищезазначеного, формування внутрішньої системи експортного контролю повинно ґрунтуватися, на нашу думку, на наступних принципах:

– точність: інформація про ефективність повинна бути точною, оскільки оцінка точності інформації, яку отримують, є одним з найважливіших завдань контролю;

Таблиця 2- Елементи ВСЕК в окремих країнах

№	Країна	Елементи системи
1	ЄС	(1) прихильність до дотримання вимог, (2) письмова програма управління експортом та дотриманням вимог, (3) відповідальність, (4) процедури перевірки експорту, (5) контроль відвантаження, (6) перевірка результативності чи перевірка відповідності, (7) навчання, (8) діловодство, (9) звітування та коригувальні дії, (10) комунікації
2	Індія	(1) стратегічний комітет з контролю торгівлі, (2) навчання, (3) ідентифікація та класифікація, (4) оцінка кінцевого використання, (5) оцінка кінцевого споживача, (6) діловодство, (7) аудит, (8) звітність
3	Китай	(1) заява про дотримання корпоративної торгівлі, (2) політика дотримання корпоративної торгівлі, (3) структура та організація дотримання вимог торгівлі, (4) принципи навчання відповідності вимогам, (5) класифікація, (6) системи баз даних, (7) перегляд проектів та замовлень, (8) огляд нормативних та договірних положень, (9) управління постачальниками та дистриб'юторами, (10) інформаційні технології та засоби управління, (11) документи та діловодство, (12) внутрішня оцінка та аудит, (13) додаткові положення
4	Німеччина	(1) прихильність керівництва дотримання вимог, (2) організаційна структура, обов'язки та ресурси, (3) навчання та підвищення обізнаності, (4) процес та процедури скринінгу транзакцій, (5) огляд результатів діяльності, аудит, звітність та коригувальні дії, (6) ведення записів та документація, (7) фізична та інформаційна безпека
5	США	(1) зобов'язання керівництва, (2) оцінка ризиків, (3) письмова програма з управління експортом та дотриманням вимог, (4) навчання відповідності, (5) поглиблення забезпечення дотримання вимог щодо експорту, (6) діловодство, (7) експорт моніторинг та аудит / оцінка дотримання вимог, (8) обробка та звітування про проблеми та порушення дотримання вимог експорту та вжиття коригувальних заходів
	Україна	«(1) положення про систему внутрішньофірмового експортного контролю підприємства та відповідний наказ про його затвердження; (2) правила та процедури (механізми), направлені на дотримання національного законодавства в галузі експортного контролю; (3) затверджену відповідним наказом внутрішню інструкцію підприємства про порядок підготовки і оформлення документів, необхідних для одержання в Держекспортконтролі відповідних документів про реєстрацію підприємства та товарів, що передбачаються для здійснення міжнародних передач, дозвільних документів, документів про гарантії та інших документів, що надаються Держекспортконтролем; (4) заходи щодо дотримання вимог експортного контролю під час відвантаження, доставки кінцевому споживачу та перевірки використання за призначенням товарів, що передбачаються підприємством для експорту; (5) програми навчання фахівців різних рівнів з питань експортного контролю; (6) механізми контролю та перевірок виконання вимог законодавства в галузі експортного контролю на підприємстві; (7) систему ведення документації, пов'язаної з міжнародними передачами товарів, що підлягають державному експортному контролю; (8) систему адміністративних покарань для порушників правил та процедур підприємства в галузі експортного контролю»
7	Японія	(1) політика управління та заява про зобов'язання, (2) організація внутрішнього експортного контролю та персонал, (3) розробка та розповсюдження стандартних операційних процедур, (4) скринінгові процеси контрольованих товарів та технологій, напрямів експорту, кінцевих споживачів та кінцевого використання, (5) діловодство, (6) навчання, (7) аудит

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [8-10, 27, 29-31]

- своєчасність: інформацію потрібно швидко збирати, направляти та оцінювати, щоб вчасно вжити заходів для вдосконалення;
- об'єктивність та зрозумілість: інформація в системі контролю повинна бути зрозумілою та розглядатися об'єктивно особами, які її використовують;
- орієнтованість на стратегічні пункти контролю: система контролю повинна бути зосереджена на тих сферах, де найімовірніше мають місце відхилення від стандартів або де відхилення можуть призвести до найбільшої шкоди;
- економічна реалістичність: витрати на впровадження ВСЕК повинні бути меншими або рівними вигодам;

- організаційна реалістичність: система контролю повинна бути сумісною з організаційними реаліями, і всі стандарти ефективності повинні бути реалістичними;
- координація з виробничим процесом підприємства: інформація про контроль повинна узгоджуватися з виробничим процесом на підприємстві з двох причин: кожен крок у процесі виробництва може впливати на успіх або провал всієї операції; інформація про контроль повинна надходити до всіх зацікавлених сторін;
- гнучкість: органи управління повинні мати вбудовану гнучкість, щоб підприємства могли швидко реагувати на подолання несприятливих змін або скористатися новими можливостями.
- оперативність: системи контролю повинні вказувати, при виявленні відхилення від стандартів, які коригувальні дії слід вжити в оперативному режимі.

Основними аспектами розвитку методології внутрішнього аудиту та контролю ТПВ, в т.ч. ВСЕК мають стати:

- адаптація до технологічних змін, використання аналітики даних для виявлення аномалій, тенденцій та ризиків на основі великих обсягів даних, формування прозорої та простої системи ідентифікації ТПВ та імпортерів товарів (технологій) подвійного використання з врахуванням кінцевих отримувачів таких товарів (технологій) у контексті недопущення потрапляння ТПВ до небажаних осіб, угруповань, організацій;

- інтеграція управління ризиками засобами системного підходу до розробки методології, яка інтегрує внутрішній аудит та ВСЕК з процесами управління ризиками, що дозволяє більш ефективно оцінювати та реагувати на них, впровадження нових методик оцінювання, що базуються на сучасних економічних і технологічних реаліях. До пріоритетних ризиків варто включити кіберризик, реалізуючи концепцію моделі трьох ліній захисту, аудит використання бізнес-додатків, реагування на кіберінциденти та відновлення, операцій кібербезпеки (запобігання та виявлення), управління ідентифікацією та доступом, програм внутрішньої загрози, управління ІТ, ІТ-проектів, мобільних обчислень, управління мережами та комунікаціями, управління безперервністю бізнесу, безперервного аудиту (координація, безперервне забезпечення та моніторинг для забезпечення аудиту), технології аналізу даних, запобігання та виявлення шахрайства (в автомобілебудуванні), управління ідентифікацією та доступом, аутсорсинг інформаційних технологій, ризики та засоби контролю інформаційних технологій, управління змінами в ІТ (критично важливе для успіху організації);

- підвищення стандартів професійної практики, що передбачає адаптацію методології до міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (ІА, ISO) і забезпечує визнання та довіру до аудиторських процедур, організація навчання та підвищення кваліфікації на основі впровадження програм безперервного професійного розвитку для аудиторів, що дозволяє їм залишатися в курсі нових тенденцій та практик (основ ІТ для внутрішніх аудиторів, управління ІТ-аудитом, розуміння та аудит великих обсягів даних);

- фокус на стратегічну цінність, що досягається через оцінювання ефективності управлінських рішень, розробку методик, які дозволяють внутрішньому аудиту оцінювати не лише дотримання норм, але й стратегічну цінність бізнес-процесів, а також консультативні послуги з метою розширення та підвищення ролі внутрішнього аудитора в якості консультанта для управлінських команд, що сприяє більш глибокому розумінню бізнес-процесів;

- покращення комунікаційних процесів за рахунок забезпечення прозорості, розробки методів комунікації результатів аудиту, які сприяють розумінню та прийняттю рекомендацій з боку керівництва, залученню всіх рівнів управління з

активізацією різних рівнів управління в процесах аудиту для забезпечення більшої ефективності та підтримки.

Таким чином, наведені рекомендації сприятимуть адаптації методології внутрішнього аудиту до технологічних змін, інтеграції системного управління ризиками (зокрема кіберризиками), підвищенню стандартів відповідно до міжнародних норм, фокусу на стратегічній цінності бізнес-процесів та покращенню комунікаційних механізмів, що в сукупності запобігає потраплянню ТПВ до небажаних суб'єктів, підвищує прозорість, ефективність аудиторських процедур і забезпечує стратегічну стійкість організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Висновки дослідження сформульовано з точки зору можливості їх подальшого використання у якості об'єктивної основи покращення системи внутрішнього аудиту та контролю ТПВ як засобу підвищення ефективності управлінських процесів, зниження ризиків та забезпечення стабільної діяльності організацій у динамічних умовах функціонування.

Внутрішній аудит і контроль ТПВ є взаємодоповнюючими механізмами, що забезпечують як дотримання нормативів, так і стратегічний розвиток організацій. Впровадження внутрішнього аудиту, як інструменту корпоративного управління, має історичні передумови, пов'язані з рекомендаціями міжнародних організацій (SEC, NYSE), проте досі існують проблеми з його практичним застосуванням через недостатню системність. Формування ВСЕК ТПВ потребує дотримання принципів точності, своєчасності, гнучкості та економічної доцільності, особливо в контексті управління товарами подвійного використання.

Інтеграція сучасних технологій (аналітика даних, кібербезпека) та адаптація до міжнародних стандартів (ISO, ІІА) є ключовими для підвищення ефективності аудиту. Основні аспекти розвитку методології внутрішнього аудиту та контролю ТПВ, в т.ч. ВСЕК, включають адаптацію до технологічних змін через аналітику даних для виявлення ризиків і формування прозорої системи ідентифікації ТПВ та імпортерів товарів подвійного використання. Інтеграція управління ризиками з внутрішнім аудитом та ВСЕК передбачає впровадження нових методик оцінювання, зокрема кіберризиків.

Важливим залишається роль аудитора як консультанта, здатного оцінювати стратегічну цінність бізнес-процесів і запобігати ризикам, пов'язаним із експортом ТПВ. Підвищення стандартів професійної практики вимагає адаптації до міжнародних стандартів і навчання аудиторів. Фокус на стратегічну цінність досягається через оцінювання управлінських рішень і надання консультаційних послуг. Покращення комунікаційних процесів забезпечує прозорість та залучення всіх рівнів управління для підвищення ефективності аудиту.

Майбутні дослідження у сфері аудиту та контролю ТПВ можуть зосередитися на кількох ключових аспектах, кожен із яких має вагоме значення для вдосконалення регуляторних механізмів. Серед першочергових завдань варто виділити аналіз рівня впровадження політики експортного контролю ТПВ, оцінку ефективності моніторингу експортних операцій, проведення порівняльних досліджень із практиками інших країн, що дозволить визначити оптимальні міжнародні підходи, які можуть бути адаптовані для української системи контролю ТПВ. Такий аналіз сприятиме виявленню слабких аспектів існуючої системи, які потребують модернізації та вдосконалення. Важливо приділити увагу галузевим дослідженням, орієнтованим на деталізоване вивчення викликів і можливостей у сфері аудиту та контролю ТПВ у специфічних секторах економіки, що дозволить розробити цільові рішення, спрямовані на усунення недоліків і підвищення ефективності регуляторних механізмів у відповідних галузях. Аналіз функціонування Державної служби експортного контролю України також має стати

пріоритетним напрямом досліджень, який сприятиме виявленню напрямів для посилення функціональних можливостей служби та підвищення її результативності. Особливої уваги заслуговує вплив новітніх технологій на механізми аудиту та контролю ТПВ з огляду на те, що технологічний прогрес генерує як нові виклики, так і суттєві можливості для оптимізації існуючої системи. Глибокий аналіз сучасних технологічних тенденцій, їх інтеграція з процедурами аудиту й контролю, а також прогнозування їхнього потенціалу в стратегічне планування є необхідним для забезпечення надійності та адаптивності регуляторної системи в умовах постійно змінюваної глобальної технічної реальності.

## Список літератури

1. Бутинець Ф. Ф. Аудит: підручник, 2-е вид., перероб. та доп. Житомир: Рута. 2002. 672 с
2. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. Житомир, 2008. № 2 (44). С. 31-42.
3. Великий Ю. В., Крючківська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 6-8.
4. Давидов Г. М. Аудит: підручник. Київ: Знання, 2004. 511 с.
5. Дорош Н. І. Сутність та призначення внутрішнього аудиту. *Вісник ЖДТУ*. 2006. № 1 (35). С. 41-46.
6. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд: монографія. К.: Інформ.-аналітичне агентство, 2010. 491 с.
7. Назарова К.О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 464 с.
8. Осецький, В. Л. Інноваційні технології в системі контролю за товарами подвійного використання та їх вплив на конкурентоспроможність бізнесу. *Академічні візії*, (39). 2025. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1635> (дата звернення 28.04.2025).
9. Пілотна модель системи внутрішньофірмового експортного контролю. 2012. Київ: Науково-технічний центр. URL: [http://www.ntc.kiev.ua/download/vnutr\\_control/ICP\\_Pilot\\_2012%20UKR.pdf](http://www.ntc.kiev.ua/download/vnutr_control/ICP_Pilot_2012%20UKR.pdf) (дата звернення 13.05.2025).
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо створення суб'єктами здійснення міжнародних передач товарів систем внутрішньофірмового експортного контролю. Наказ Держекспортконтролю від 17.11.2006 № 412 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0412610-06#Text> (дата звернення 13.05.2025).
11. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> (дата звернення 12.04.2025).
12. Усач Б.Ф. Аудит за міжнародними стандартами: монографія. К.: Знання, 2005. 247 с..
13. Шалімова Н. С. Соціально-економічні аспекти аудиту: теорія і практика: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2012. 672 с
14. Ярусевич Є. Ю. Визначення мети державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 4. С. 85–88.
15. Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. *Report and Recommendation of the Blue-Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee*. New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers. New York, NY. 1999. 6 p. URL: [https://books.google.de/books/about/Blue\\_Ribbon\\_Committee\\_on\\_Improving\\_the\\_E.html?id=vYkCtwAACA&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/Blue_Ribbon_Committee_on_Improving_the_E.html?id=vYkCtwAACA&redir_esc=y) (дата звернення 11.05.2025).
16. Cadbury Report. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee & Co. London. URL: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx>. 1992. 90 p. (дата звернення 11.05.2025).
17. Carcello J.H., Hermanson D.R., Raghunandan K. Factors Associated with US public companies' investment in internal audit. *Accounting Horizons*. 2005. Vol. 19. № 2. pp. 69-84. DOI: <https://doi.org/10.2308/ACCH.2005.19.2.69> (дата звернення 11.05.2025).
18. Collier P. Factors Affecting the Formation of Audit Committee in Major UK Listed Companies. *Accounting and Business Research*. 1993. Vol. 23(sup1). pp. 421-430. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.1993.9729909> (дата звернення 12.05.2025).
19. Corporate Governance Advisory Committee. *Amendments to Practice Guidance 11 and 12 of the Code of Corporate Governance*. 2023. 7 p. URL: <https://api2.sgx.com/sites/default/files/2024->

- 01/14%20Dec%2023%20Amendments%20to%20PG%2011%20and%2012.pdf (дата звернення 12.05.2025).
20. Corporate Governance Advisory Committee. *CGAC 2024 Report*. 2025. 4 p. URL: [https://api2.sgx.com/sites/default/files/2025-03/CGAC%20Report%202024\\_0.pdf](https://api2.sgx.com/sites/default/files/2025-03/CGAC%20Report%202024_0.pdf) 2025 (дата звернення 12.05.2025).
  21. COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission). *Internal control integrated framework*. New York, NY. 1992. 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення 11.05.2025).
  22. Garin H. Eight Uncomfortable Truths About Internal Audit in 2024. *internalaudit360.com*. 2024, July 3 URL: <https://internalaudit360.com/eight-uncomfortable-truths-about-internal-audit-in-2024/> (дата звернення 29.04.2025).
  23. Garin H. It's Time to Ditch the Annual Audit Plan. *internalaudit360.com*. 2024, April 25. URL: <https://internalaudit360.com/its-time-to-ditch-the-annual-audit-plan/> (дата звернення 29.04.2025).
  24. Global internal audit standards. The Institute of Internal Auditors. 2024. [https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards\\_2024january9.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards_2024january9.pdf) (дата звернення 30.04.2025).
  25. Kroll K. Internal Audit's Increasing Role in Hunting for Fraud. *internalaudit360.com*. 2024, March 28 URL: <https://internalaudit360.com/internal-audits-increasing-role-in-hunting-for-fraud/> (дата звернення 10.05.2025).
  26. McCafferty J. A Guide to Crafting Compelling Internal Audit Reports. *internalaudit360.com*. 2024, February 7 URL: <https://internalaudit360.com/eight-uncomfortable-truths-about-internal-audit-in-2024/> (дата звернення 11.05.2025).
  27. Nedyalkova, P. Methodological Foundations of the Assessment of Internal Audit. *Izvestia. J. of Univ. of Econ. Varna*, 2014, № 1, p. 65 – 80
  28. New York Stock Exchange (NYSE). *Corporate Accountability and Listing Standards Committee*. 2002. 180 p. URL: <https://iasplus.com/content/10d08bc0-9b15-41f2-a39d-8a53eabd045d> (дата звернення 13.05.2025).
  29. Sadeghi, Vahid Jafari, et al. How does export compliance influence the internationalization of firms: is it a thread or an opportunity?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 8.1. 2018: p.1-15.
  30. Sun Xiaobo. Internal Compliance Program (ICP) In Strategic Trade Compliance. 2018. URL: <https://www.mindray.com/Docs/Internal%20Compliance%20Program%20in%20Strategic%20Trade%20Compliance.pdf> (дата звернення 13.05.2025).
  31. Treadway J.C. Report of the National Commission of Fraudulent Financial Reporting. Washington, DC. 1987. 183 p. URL: [https://www.sechistorical.org/collection/papers/1980/1987\\_1001\\_TreadwayFraudulent.pdf](https://www.sechistorical.org/collection/papers/1980/1987_1001_TreadwayFraudulent.pdf) (дата звернення 10.05.2025).
  32. U.S. Department Of Commerce Bureau Of Industry And Security (2013). Compliance Guidelines: How To Develop An Effective Export Management And Compliance Program And Manual. URL: <https://www.bis.doc.gov/index.php/documents/compliance-training/export-management-compliance/1256-emcp-guidelines-november-2013/file> (дата звернення 13.05.2025).

## References

1. Butynets, F.F. (2002). *Audyt*, 2nd ed, PP. Ruta, Zhytomyr [in Ukrainian].
2. Butynets, T. A. (2008). Internal control: the nature and content, *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky*, 2(44), 31–42 [in Ukrainian].
3. Y. Velykyi, & Kriuchkovska T. (2014). Internal control and audit in modern terms. *Ahrosvit*. 1, 6-8 [in Ukrainian].
4. Davydov, H. M. (2004). *Audyt*. Znannia. Kyiv [in Ukrainian].
5. Dorosh N. I. (2006). Internal control and audit in enterprise risk management. *Visnyk ZhDTU*. 1 (35), 41-46 [in Ukrainian].
6. Kamenska, T. O. (2010). *Internal audit: the modern view*. Kyiv: DP “Inform.-analit. ahenstvo” [in Ukrainian]
7. Nazarova, K.O. (2015). *Audit: evolution, potential, efficiency*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
8. Osetskiy, V. L. (2025). Innovative technologies in the system of control of dual-use goods and their impact on business competitiveness. *Akademichni vizii*, (39). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1635> [in Ukrainian].
9. Naukovo-tekhnichnyi tsentr (2012). *Pilot model of the in-house export control system*. Kyiv. [http://www.ntc.kiev.ua/download/vnutr\\_control/ICP\\_Pilot\\_2012%20UKR.pdf](http://www.ntc.kiev.ua/download/vnutr_control/ICP_Pilot_2012%20UKR.pdf) [in Ukrainian].
10. On approval of Methodological recommendations on the creation of intra-company export control systems by entities carrying out international transfers of goods: Order of the State Export Control

- Service (2006, November 17) № 412 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0412610-06#Text> [in Ukrainian].
11. Pushkar, M. S., & Semaniuk, V. Z. (2016). *Internal Audit*. Ternopil: TNEU. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> [in Ukrainian].
  12. Usach, B.F. (2005). *Audit to international standards*, Znannja, Kyiv, [in Ukrainian].
  13. Shalimova, N. S. (2012). *Socio-economic aspects of the audit: Theory and Practice*. Kirovohrad: Imeks-LTD [in Ukrainian].
  14. Yarusevych, Ye.Yu. (2018). Definition of the purpose of state control over international transfers of military and dual-use goods. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 4, 85–88 [in Ukrainian].
  15. Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees (1999). *Report and Recommendation of the Blue-Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee*. New York Stock Exchange (NYSE) and National Association of Securities Dealers (NASD). New York, NY. [https://books.google.de/books/about/Blue\\_Ribbon\\_Committee\\_on\\_Improving\\_the\\_E.html?id=vYkCtwAACAAM&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/Blue_Ribbon_Committee_on_Improving_the_E.html?id=vYkCtwAACAAM&redir_esc=y) [In English].
  16. Cadbury Report. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee & Co. London <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx> [in English].
  17. Carcello, J.H., Hermanson, D.R., & Raghunandan, K. (2005). Factors Associated with US public companies' investment in internal audit. *Accounting Horizons*, 19, 2, 69-84. <https://doi.org/10.2308/ACCH.2005.19.2.69> [in English].
  18. Collier, P. (1993). Factors Affecting the Formation of Audit Committee in Major UK Listed Companies. *Accounting and Business Research*, 23(sup1), 421-430. <https://doi.org/10.1080/00014788.1993.9729909> [in English].
  19. Corporate Governance Advisory Committee (2023). *Amendments to Practice Guidance 11 and 12 of the Code of Corporate Governance*. <https://api2.sgx.com/sites/default/files/2024-01/14%20Dec%2023%20Amendments%20to%20PG%2011%20and%2012.pdf> [in English].
  20. Corporate Governance Advisory Committee (2025). *CGAC 2024 Report*. [https://api2.sgx.com/sites/default/files/2025-03/CGAC%20Report%202024\\_0.pdf](https://api2.sgx.com/sites/default/files/2025-03/CGAC%20Report%202024_0.pdf) [in English].
  21. COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) (1992). *Internal control integrated framework*. New York, NY. <https://web.archive.org/web/20180829162457/https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> [in English].
  22. Garin, H. (2024, April 25). It's Time to Ditch the Annual Audit Plan. *internalaudit360.com*. <https://internalaudit360.com/its-time-to-ditch-the-annual-audit-plan/> [in English].
  23. Garin, H. (2024, July 3). Eight Uncomfortable Truths About Internal Audit in 2024. *internalaudit360.com*. <https://internalaudit360.com/eight-uncomfortable-truths-about-internal-audit-in-2024/> [in English].
  24. *Global internal audit standards* (2024). The Institute of Internal Auditors. [https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards\\_2024january9.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards_2024january9.pdf) [in English].
  25. Kroll, K. (2024, March 28). Internal Audit's Increasing Role in Hunting for Fraud. *internalaudit360.com*. <https://internalaudit360.com/internal-audits-increasing-role-in-hunting-for-fraud/> [In English].
  26. McCafferty, J. (2024, February 7). A Guide to Crafting Compelling Internal Audit Reports. *internalaudit360.com*. <https://internalaudit360.com/eight-uncomfortable-truths-about-internal-audit-in-2024/> [in English].
  27. Nedyalkova, P. (2014). Methodological Foundations of the Assessment of Internal Audit. *Izvestia. J. of Univ. of Econ. – Varna*/1. 65 – 80 [in English].
  28. New York Stock Exchange (NYSE) (2002, June 6). *Corporate Accountability and Listing Standards Committee*. <https://iasplus.com/content/10d08bc0-9b15-41f2-a39d-8a53eabd045d> [in English].
  29. Sadeghi, Vahid Jafari, et al. (2018). How does export compliance influence the internationalization of firms: is it a thread or an opportunity?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*/ 8.1 (2018): 1-15. [in English].
  30. Sun Xiaobo (2018). Internal Compliance Program (ICP) In Strategic Trade Compliance. <https://www.mindray.com/Docs/Internal%20Compliance%20Program%20in%20Strategic%20Trade%20Compliance.pdf> [in English].
  31. Treadway, J.C. (1987). *Report of the National Commission of Fraudulent Financial Reporting*. Washington, DC. [in English].

32. U.S. Department Of Commerce Bureau Of Industry And Security (2013). *Compliance Guidelines: How To Develop An Effective Export Management And Compliance Program And Manual.*: <https://www.bis.doc.gov/index.php/documents/compliance-training/export-management-compliance/1256-emcp-guidelines-november-2013/file> [in English].

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Yuliia Zhelizko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

**Ihor Prikhodko**, Professor, Doctor of Sciences in Public Administration  
*Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine*

### **Internal Audit and Control of Dual-Use Goods (Technologies): Methodology and Development**

The article is devoted to the study of methodological aspects, identification of the main trends in development and formulation of recommendations for improving the system of internal audit and control of dual-use goods (technologies). The current state and development of internal audit are considered, in particular in the context of the mandatory introduction of internal audit procedures, which was carried out in 1987. Emphasis is placed on the analysis of recommendations proposed by the US National Commission on the Prevention of Fraud in Financial Reporting with further clarification of these recommendations in the annual reports of the Corporate Governance Committee and other international organizations, such as NYSE and NASD.

The analysis of the differences between internal audit and internal control is carried out, which allows to clearly outline the functional features of both processes. A methodological approach to internal audit and control of dual-use goods (technologies) is presented. Examples of elements of systems of internal export control of dual-use goods (technologies) in different countries, including Ukraine, are given, which illustrates the diversity of approaches to ensuring compliance with requirements in this area. The need to adapt this methodology to modern challenges of the business environment is highlighted, as well as the importance of a comprehensive analysis of the system of export control of dual-use goods (technologies) to identify risks and the specifics of implementing control is emphasized. The main principles are formulated, which should become the foundation for creating a system of internal export control of dual-use goods (technologies). The integration of classical control principles (data accuracy, responsiveness, economic feasibility) with modern technological solutions is proposed.

The development of the methodology of internal audit and control of dual-use goods is envisaged on the basis of an integrated approach that integrates technological innovations, cybersecurity, risk management and international standards. The creation of flexible systems capable of adapting to IIA/ISO standards and changes in international sanctions regimes and technological challenges is recommended. Adaptability of the internal audit system and control of dual-use goods (technology) is proposed to be strengthened by improving the IT qualifications of auditors to expand their role in the strategic assessment of management decisions, as well as by improving communication processes to ensure transparency and prompt implementation of recommendations and prevent unwanted proliferation of dual-use goods.

**internal audit, internal control, dual-use goods (technologies), internal export control**

*Одержано (Received) 13.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 657.631.8

JEL Classification: H83, M42, Q01, Q56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.182-191](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.182-191)**Н.С. Шалімова**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна***В.В. Шалімов**, доц., канд. екон. наук*Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна***І.І. Андрощук**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## Аудит сталого розвитку: передумови та перспективи впровадження

Статтю присвячено обґрунтуванню методологічних передумов і визначенню перспектив розвитку аудиту сталого розвитку в Україні з урахуванням двох взаємопов'язаних напрямів: державного аудиту Цілей сталого розвитку та незалежного надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сталий розвиток перетворився на систему цілей, показників і підзвітності для держави та бізнесу, що посилює потребу в незалежній перевірці достовірності даних, якості управлінських рішень і результативності заходів, які декларуються як внесок у досягнення ЦСР і цілей у сфері сталого розвитку. Установлено, що в державному аудиті сталий розвиток операціоналізується через аудит готовності та аудит впровадження ЦСР як різновид аудиту ефективності, орієнтований на оцінювання узгодженості політик, координації, систем моніторингу та підзвітності. Показано, що в незалежній практиці формується окремий сегмент завдань з надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, а прийняття ISSA 5000 закріплює їх як завдання з надання впевненості, відмінні від аудиту чи огляду історичної фінансової інформації, визначаючи рамку для предмета, критеріїв і рівнів впевненості. Обґрунтовано доцільність дворівневого підходу до формулювання об'єкта: для державного аудиту - імплементація ЦСР (готовність, процеси, програми, підзвітність), для незалежного - звітність зі сталого розвитку як предметна інформація, підготовлена за визначеними критеріями. Запропоновано підхід до структуризації предмета завдання через виокремлення загального предмета та предмета другого порядку, що дає змогу обґрунтувати вибір інформації з предмета завдання й сформувати класифікацію можливих форм такої інформації у сфері сталого розвитку; доведено, що переважна частина відповідних завдань стосується історичної нефінансової інформації, тоді як перевірка планів і цілей належить до прогнозової нефінансової, а оцінювання прогнозних фінансових наслідків - до прогнозової фінансової інформації.

Обґрунтовано, що напрямом подальших досліджень є методичне опрацювання критеріїв та доказової бази: забезпечення якості даних у завданнях з надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, а також розвиток інструментарію аудиту ефективності для оцінювання результативності державних політик і програм, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку.

**сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, державний аудит, завдання з надання впевненості, користувачі, економічна безпека, звітність зі сталого розвитку, Міжнародний стандарт із забезпечення сталого розвитку, предмет завдання, інформація з предмету із завдання**

**Постановка проблеми.** Цілі сталого розвитку (ЦСР), які ще називають «Глобальними цілями» - це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всіх людей у світі. Сталий розвиток поступово перетворився з декларативної політики на **обов'язкову систему цілей, показників і підзвітності** для держави та бізнесу. Це створює запит на **незалежну перевірку якості управлінських рішень, достовірності даних та результативності заходів**, які подаються як внесок у досягнення Цілей сталого розвитку та ESG-цілей. У цій ситуації аудит (державний, незалежний) стає не лише контрольним інструментом, а й **механізмом довіри**: він зменшує інформаційну асиметрію між стейкхолдерами, підвищує прозорість і підзвітність, а також підтримує якість політик і звітності, забезпечуючи формування економічної безпеки не лише конкретного суб'єкта, а і держави в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державного фінансового аудиту досліджуються науковцями та практиками з різних сторін, в першу чергу, з точки зору його місця в системі державного фінансового контролю, класифікації видів

державного фінансового контролю та аудиту, забезпечення ефективності структури суб'єктів контролю та їх повноважень (Слободяник Ю.Б. [13], Сисоєва І.М., Добіжа Н.В. [12], Піхоцький В.Ф., Рисін В.В., Любенко А.М. [8], Чорновол А.О., Табенська Ю.В. [15], Долбнева Д.В. [5], та ін.). Водночас фактично єдина і найбільш знакова публікація, яка була присвячена аудиту цілей сталого розвитку в системі державного фінансового контролю – це дослідження Ганущак Ю.В. [2]. Питання аудиту і аудиторською діяльності розглянуті в класичних працях відомих українських науковців, зокрема О.А. Петрик [6], В.В. Рядська [11], М.С. Пушкар [9], Г.М. Давидов [3], Н.М. Проскуріна [10] та багато інших. Водночас розвиток об'єктної складової не зупиняється, що вимагає додаткових досліджень ідентифікації конкретних видів завдань та методики їх виконання. Наприклад, аудит звітності зі сталого розвитку проаналізований Кучерявою М.В. та Швагер А.В. [6].

Конкретизуючи невирішену частину проблему необхідно підкреслити, що тема аудиту сталого розвитку (цілей сталого розвитку, звітності зі сталого розвитку) є особливо актуальною для України, оскільки можна чітко виокремити два проблемних аспекти: 1) потреба у **ефективності публічних фінансів і результативності державних програм** (відновлення, соціальна сфера, енергетика, довкілля); 2) наближення до європейських практик **нефінансового звітування та надання впевненості** щодо інформації зі сталого розвитку. Це формує два взаємопов'язані напрямки: 1) **державний аудит**, який через підходи INTOSAI/ISSAI розвиває аудит готовності та впровадження ЦСР і оцінює результативність державної політики, та 2) **незалежний аудит**, який рухається в напрямі надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, розширюючи традиційні межі фінансового аудиту. Наявність різних цілей, користувачів і критеріїв у цих двох видах аудиту породжує методологічні питання (об'єкт, критерії, доказовість, матеріальність, порівнюваність), що потребують наукового узагальнення й адаптації до національного контексту.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є **обґрунтування методологічних передумов і визначення перспектив розвитку аудиту сталого розвитку в Україні** шляхом порівняльного аналізу двох взаємопов'язаних напрямів - **державного аудиту і завдань з надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку**.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий розвиток дедалі виразніше входить у поле аудиторської професії не як абстрактна цінність, а як сфера, де формується *предметна інформація* для прийняття рішень: нефінансова (ESG) звітність, показники впливу, ризиків і можливостей, а також прогрес у досягненні національно визначених орієнтирів Цілей сталого розвитку (SDGs). У європейському регуляторному середовищі це підсилюється розширенням обов'язкового корпоративного звітування зі сталого розвитку за CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [18] та ESRS (European Sustainability Reporting Standards) [26] та спорідненими інструментами (таксономія ЄС тощо), що, у свою чергу, підвищує попит на завдання з надання впевненості щодо такої звітності. Дослідження Офісу зеленого переходу (DIXI Group) прямо фіксує цей зв'язок: компанії мають готуватися до обов'язкової нефінансової звітності за CSRD/ESRS, а надання впевненості (assurance) щодо нефінансової звітності поступово стає обов'язковою вимогою для тих, хто підпадає під CSRD [19].

Роль державного аудиту в особі Supreme Audit Institutions (SAIs) у реалізації Цілей сталого розвитку (SDGs) шляхом проведення аудитів та оглядів підтримана INTOSAI, яка включила SDGs як наскрізний пріоритет 2 в свій Стратегічний план на 2017-2022 рр. та започаткувала ініціативу "Auditing SDGs". Стратегічний план визначив чотири широкі підходи, за допомогою яких SAIs можуть розраховувати на вагомий внесок на національному, регіональному та глобальному рівнях у досягнення SDGs. Такими підходами є: 1) оцінка готовності національних систем звітувати про прогрес у досягненні SDGs, а згодом – аудит їх роботи та надійності даних, які вони надають та презентують; 2) проведення аудитів виконання, які вивчають економічність, ефективність і дієвість ключових державних програм, які сприяють досягненню конкретних аспектів SDGs; 3) оцінка та підтримка впровадження SDG 16, яка частково

стосується прозорих, ефективних та підзвітних установ; 4) демонстрація взірцевості у прозорості та підзвітності у своїй діяльності, включаючи аудит та звітність.

Роль SAIs у впровадженні Цілей сталого розвитку розкривається через три цілі ISSAI 12 та їх принципи. Цінності та переваги SAIs полягають у тому, що вони здатні змінити життя громадян через: 1) зміцнення підзвітності, прозорості та доброчесності органів влади та державного сектору; 2) демонстрування постійної відповідності потребам громадян, парламенту та інших зацікавлених сторін; 3) представлення себе як зразкову організацію, що показує (надає) приклад. Ініціатива “Auditing SDGs” включає два напрямки: аудит готовності до впровадження Цілей сталого розвитку (“SDGs Preparedness Audit”) та аудит впровадження SDGs (“Audit of SDGs Implementation”). Обидва види аудиту ідентифіковані як такі, що належать до аудиту ефективності (performance audit).

Аудит готовності до впровадження Цілей сталого розвитку дозволяє вивчити економічність, ефективність та результативність готовності уряду до реалізації SDGs. Відмінною ознакою даного аудиту готовності є необхідність комунікації. Підкреслюється, що аудит готовності вимагатиме від аудиторів широкого спілкування та залучення зацікавлених сторін протягом усього процесу аудиту. Чим більша різноманітність зацікавлених сторін, тим багатшим буде аудит; наприклад, SAI може залучати громадян, організації громадянського суспільства, приватний сектор і відповідні міністерства до планування та проведення аудиту. У рамках цієї ініціативи 73 SAIs і один субнаціональний аудиторський офіс в Африці, Азії, Карибському басейні, Європі, Латинській Америці та Тихоокеанському регіоні провели аудит ефективності готовності до реалізації SDGs. На сайті INTOSAI Development Initiative розміщено звіти окремих країн з семи регіонів.

Аудит виконання Цілей сталого розвитку розробляється в рамках ініціативи INTOSAI Development Initiative – IDI’s SDGs Audit Model (ISAM). Даний вид аудиту зосереджується: 1) на досягненні узгоджених на національному рівні цілей, пов’язаних із даними цілями; 2) не на суб’єктах, проектах, програмах чи процесах, а скоріше на взаємодії між ними для досягнення наскрізних результатів. Окрім зосередження на досягненні результатів, методологія аудиту, рекомендована в ISAM, заохочує SAIs включати дії для посилення впливу аудиту протягом усього процесу аудиту. Аудит виконання Цілей сталого розвитку – це аудит впровадження набору політик, які сприяють досягненню узгодженої на національному рівні цілі, пов’язаної з однією чи декількома цільовими показниками SDGs. Основна його задача полягає в тому аби сформулювати висновок щодо: 1) прогресу, досягнутого на шляху до досягнення узгодженої на національному рівні цілі; 2) ймовірності досягнення мети на основі поточних тенденцій; 3) адекватності національної цілі порівняно з відповідними Цілями сталого розвитку.

Зараз відбувається пілотне впровадження ISAM за підтримки 170 аудиторів із 55 SAIs з усіх регіонів INTOSAI. Це включає проведення аудиту сильної та стійкої національної системи громадського здоров’я (пов’язаної з SDG 3.d) для 39 SAIs; аудиту стійких державних закупівель (пов’язаний із SDG 12.7) для 14 SAIs у Латинській Америці; аудит ліквідації насильства щодо жінок з боку інтимного партнера (пов’язана із SDG 5.2) для SAI Uganda. Модель підтримки для цих аудитів включає інноваційні механізми, як-от використання аналітики даних, інтегровану систему підтримки навчання та аудиту, а також підтримку для сприяння впливу аудиту. Виконання таких аудитів в Україні є необхідним, враховуючи необхідність інтеграції в глобальний та європейський простір, тому підтримуємо необхідність імплементації методології ISAM з урахування особливостей національного законодавства з метою проведення аудиту Цілей сталого розвитку [2].

Ключовою методологічною проблемою у цій темі є визначення **об’єкта аудиту**: чи може ним бути «сталий розвиток» як комплексний суспільно-економічний феномен, чи коректніше формулювати об’єкт як **досягнення та імплементацію SDGs** або

**звітність зі сталого розвитку** (як «предметну інформацію»). В цьому контексті важливими є критерії придатності об'єкта для аудиторського завдання. Згідно з принципами публічного аудиту INTOSAI, належний об'єкт має бути *ідентифікованим і здатним до послідовного оцінювання або вимірювання за критеріями*, щоб можна було застосувати процедури та отримати достатні й належні докази для висновку чи думки. Під час визначення придатності критеріїв аудитор оцінює їхню релевантність і зрозумілість для передбачуваних користувачів, а також їхню повноту, надійність і об'єктивність (нейтральність, загальноприйнятність та порівнюваність із критеріями, що застосовуються в аналогічних аудитах) [24].

Враховуючи ці вимоги, «сталий розвиток» у чистому вигляді часто є надто широким і «розмитим» для аудиту: він охоплює множину рівнів (макро/мезо/мікро), різні проміжки часу, політик і результатів, а також значний простір причинно-наслідкових зв'язків, які складно прив'язати до конкретних управлінських рішень або до конкретного суб'єкту. Натомість **SDGs** (та похідні від них національні цілі/показники) і **звітність зі сталого розвитку** створюють більш придатну конструкцію об'єкта: вони задають рамку критеріїв (цілі, індикатори, вимоги до розкриття), а отже, роблять можливим збирання доказів і формулювання висновку щодо відповідності, результативності або достовірності розкриття.

Саме цей підхід - «переклад» сталого розвитку у формат перевірюваних управлінських процесів і вимірюваних результатів - активно розвивається в рамках **державного аудиту**. Практики INTOSAI (окрема ініціатива IDI – INTOSAI Development Initiative) пропонують розрізняти аудиту, що *лише пов'язані* із **SDGs**, і **аудити імплементації SDGs**, які прямо включають в обсяг перевірки питання національних механізмів упровадження: узгодженість політик, міжсекторальну координацію, залучення стейкхолдерів, принцип «нікого не залишити осторонь», системи моніторингу та підзвітності тощо [21]. ISAM (IDI's SDGs Audit Model) демонструє дві «точки входу» для таких аудитів: 1) **процесні аудиту** (оцінка якості та результативності процесів упровадження ЦСР на національному рівні); 2) **програмні/тематичні аудиту** (оцінка реалізації сукупності програм, спрямованих на досягнення вибраних цілей). Як наслідок державний аудит «приземлює» сталий розвиток до керованих процесів і програм, для яких можна сформулювати критерії, зібрати докази й розробити рекомендації з покращення політик та управління.

Що стосується незалежного аудиту, то у складі міжнародних стандартів паралельно сформовано «опорний каркас» для sustainability assurance або наданні впевненості в сфері сталого розвитку. IAASB опублікувала фінальну версію ISSA 5000 у листопаді 2024 року, сам стандарт є чинним для періодів, що починаються з 15 грудня 2026 року (або станом на дату після цієї дати). На практичному рівні український бізнес уже зараз аналізує, як адаптуватися до нових вимог. Дослідження DIXI Group структурує «поле» ESG-показників і логіку відповідності ESRS/CSRD, а також окремо звертає увагу на наближення обов'язковості аудиту або коректніше – завдань з надання впевненості щодо нефінансової звітності для відповідних компаній [19].

Прийняття **International Standard on Sustainability Assurance 5000 (ISSA 5000) “General Requirements for Sustainability Assurance Engagements”** фактично виконує роль методологічного “маркеру зрілості” для професії: воно чітко кодифікує, що перевірка інформації зі сталого розвитку належить не до *аудиту* у вузькому розумінні (аудиту або огляду історичної фінансової інформації), а до окремого класу робіт - **завдань з надання впевненості щодо сталого розвитку**, які мають власний предмет, критерії, рівні впевненості та вимоги до виконання. Тим самим ISSA 5000 усуває термінологічну і концептуальну невизначеність, що тривалий час супроводжувала практику “sustainability audit” у публічному дискурсі, і закріплює коректну професійну кваліфікацію: йдеться про **sustainability assurance engagements**, які є *іншими, ніж аудит чи огляд історичної фінансової інформації*, і тому регулюються як самостійний стандарт з надання впевненості, придатний для різних тем сталого розвитку та різних рамок звітування.

Якщо використовувати вимоги Міжнародної концептуальної основи завдань з надання впевненості [4], то предмет завдання та інформація з предмету завдання і можуть мати різну форму. Термін «інформація з предмету завдання» означає результат оцінки або вимірів предмету завдання. Саме з інформації з предмету завдання практик збирає докази, що стануть достатньою базою для висловлювання думки у висновку з надання впевненості. Підкреслено, що предмети мають різні характеристики, які впливають на точність оцінки або вимірювання предмету щодо критеріїв та переконливість наявних доказів.

В концептуальній основі [4] виділено характеристики предмету, які повинні належати йому в обов'язковому порядку для того, щоб його можна було б визнати як предмет завдання, а саме: 1) предмет повинен піддаватися визначенню та послідовній оцінці або вимірюванню за відповідними критеріями; 2) інформацію з предмета можна дослідити певними процедурами для отримання достатніх відповідних доказів на підтримку висновку про обґрунтовану впевненість або обмежену впевненість в залежності від завдання.

У контексті завдань з надання впевненості щодо інформації зі сталого розвитку зазначені підходи конкретизуються в ISSA 5000, який прямо фокусується на assurance engagements on sustainability information. Стандарт концептуально розмежує: 1) sustainability matters або питання сталого розвитку як «предмет завдання» (underlying subject matter у термінах Концептуальної основи) та 2) sustainability information або інформація про сталий розвиток як «інформацію з предмета завдання», що виникає внаслідок оцінювання або вимірювання sustainability matters відповідно до застосовних критеріїв. Таким чином, об'єкт завдання у сфері сталого розвитку отримує необхідну «аудитопритатність» саме через перехід від широких тематик (клімат, трудові практики, біорізноманіття тощо) до інформації, сформованої за визначеними критеріями та призначеної для розкриття користувачам.

Важливо, що ISSA 5000 спеціально підкреслює роль критеріїв як структуроутворювального елемента. Додатково стандарт уточнює, що критерії можуть включати опис процесу, за яким суб'єкт визначає sustainability matters для розкриття (включно із застосуванням суттєвості та визначенням меж звітування), тобто фактично задають «правила» відбору й формування інформації з предмета завдання, яку надалі досліджує практик. Це напряму кореспондує з положеннями Концептуальної основи щодо впливу характеристик предмета на точність оцінювання та переконливість доказів: у sustainability assurance саме якість критеріїв і процесів визначення суттєвості/меж звітування значною мірою визначає доказовість висновку.

ISSA 5000 встановлює чіткий зв'язок sustainability assurance до архітектури міжнародних стандартів надання впевненості: стандарт застосовується до всіх завдань щодо sustainability information незалежно від форми її подання та охоплює як обґрунтовану, так і обмежену впевненість; при цьому він чітко позиціонує такі завдання як attestation engagements (завдання з підтвердження або завдання, що ґрунтуються на твердженні) у розумінні Міжнародної концептуальної основи. Також стандарт окремо застерігає, що він не охоплює інформацію про сталий розвиток, яка повинна бути включена до фінансової звітності відповідно до застосовної фінансової концептуальної основи (у такому разі застосовуються МСА до аудиту фінансової звітності).

У термінах Міжнародної концептуальної основи завдань з надання впевненості розрізнення завдань з підтвердження (attestation engagements) і прямих завдань (direct engagements) ґрунтується насамперед на тому, хто формує «інформацію з предмета завдання» (subject matter information). У attestation engagement цю інформацію попередньо підготовлює відповідальна сторона (зазвичай менеджмент): вона оцінює або вимірює підґрунтьовий предмет (underlying subject matter) за застосовними критеріями та подає результат у вигляді звітуваної інформації, а практик (аудитор/практик з надання впевненості) збирає докази й висловлює висновок щодо того, чи містить ця інформація суттєві викривлення. На відміну від цього, у direct

engagement саме практик самостійно здійснює оцінювання або вимірювання підгрунтового предмета за критеріями і сам формує інформацію з предмета завдання, після чого надає висновок щодо неї (тобто роль практика охоплює не лише перевірку, а й побудову subject matter information).

У контексті ISSA 5000 ця відмінність має принциповий характер, оскільки стандарт однозначно обирає модель attestation: він прямо зазначає, що хоча Концептуальна основа допускає як attestation, так і direct engagements, ISSA 5000 “deals only with attestation engagements”, отже всі посилання у стандарті на “engagement” означають саме завдання з підтвердження. Відповідно, у sustainability assurance за ISSA 5000 відповідальна сторона несе первинну відповідальність за процес визначення того, що саме буде розкриватися (які питання сталого розвитку охоплюються та які межі звітування застосовано), а практик надає впевненість щодо вже підготовленої sustainability information, оцінюючи її за критеріями та збираючи докази для висновку.

Для подання предмета завдання та його форми доцільно виділити загальний предмет завдання та предмет завдання другого порядку, який пояснює вибір інформації з предмета завдання (методика запропонована в [1]). Методика побудована на принципах класифікації предмета завдань в різних аудиторських послугах відповідно до вимог міжнародних стандартів: інформація, розкрита в блоці 1.1., відноситься до сфери завдань з аудиту, оскільки є історичною фінансовою інформацією; інформація, подана в блоках 1.2., 2.1., 2.2., відноситься до сфери інших завдань з надання впевненості, оскільки або є нефінансовою (історичною або прогнозною), або є прогнозною (фінансовою або нефінансовою).

Як показує таблиця 1 завдання з надання впевненості зі сталого розвитку переважно належать до **історичної нефінансової інформації (1.2)**, оскільки предметом перевірки є розкрита sustainability information за звітний період (показники, описи систем і політик).

Таблиця 1 - Можливі форми предмета та інформації з предмета завдання при виконанні завдань з надання впевненості в сфері сталого розвитку

Загальний предмет завдання	Предмет завдання другого порядку	Інформація з предмету завдання	Інформація з предмету завдання другого порядку*
1.2. Історична нефінансова інформація			
Питання сталого розвитку: антикорупція і комплаєнс	Відповідність вимогам/ефективність елементів системи	Звітність щодо комплаєнс-процедур, навчання, інцидентів, каналів повідомлень	Опис контролів, протоколи розслідувань, КРІ ефективності, матриці ризиків
2.2. Прогнозна нефінансова інформація			
Питання сталого розвитку: ресурсоефективність	Прогнозна ефективність заходів	План підвищення енергоефективності/ водокористування з очікуваними КРІ	Модель розрахунків, припущення, базова лінія, ризики досягнення, система моніторингу
2.1. Прогнозна фінансова інформація			
Питання сталого розвитку: фінансові ефекти кліматичних ризиків/переходу	Обґрунтованість прогнозних оцінок/узгодженість припущень	Прогнозні фінансові показники впливу (наприклад, CAPEX (капітальні витрати) та/або OPEX (операційні витрати) на декарбонізацію, очікуваний ефект)	Модель, ключові припущення, чутливість, сценарії, джерела даних, логіка розрахунків

Джерело: сформовано авторами

У разі перевірки цілей, перехідних планів і очікуваних ефектів завдання логічно відносити до **прогнозної нефінансової інформації (2.2)**, а за наявності фінансово-прогнозних оцінок наслідків сталого розвитку - до **прогнозної фінансової інформації (2.1)**, що проілюстровано в таблиці 2, в якій показано типові класи предметів для завдань зі сталого розвитку: управлінські системи, результативність заходів, прогнозні ефекти.

Водночас і державний, і незалежний аудит стикаються з низкою **оціночних викликів**, що є специфічними саме для сталого розвитку. По-перше, виникає проблема

визначення **критеріїв, які мають бути** релевантними меті перевірки та зрозумілими користувачам (у публічному аудиті - у зв'язку з економічністю, ефективністю, результативністю [25] та логікою суспільної цінності, у незалежному - у зв'язку з рамками звітності, матеріальністю та вимогами до розкриття). По-друге, сталий розвиток часто передбачає змішані дані (кількісні й якісні), різну зрілість систем збору інформації та високий ризик так званої «вітринності» (коли описи політик випереджають фактичні зміни). По-третє, зростає роль професійного судження аудитора щодо меж об'єкта, адекватності індикаторів, повноти розкриття та причинно-наслідкової аргументації: надто вузьке трактування об'єкта спрощує аудит, але знецінює висновок; надто широке трактування робить висновок непереверюваним.

Окремої уваги заслуговує розвиток **незалежного аудиту** і надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку в Україні, адже тут відбувається інтенсивне інституційне забезпечення відповідності європейським правилам. Урядова ініціатива [14] з удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності прямо передбачає:

- 1) **атестацію аудиторів зі сталого розвитку;**
- 2) **обов'язкове застосування міжнародних стандартів надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку** під час виконання спеціалізованих завдань;
- 3) створення окремого розділу реєстру для суб'єктів, які мають право надавати такі послуги.

У підсумку, методологічно найбільш коректним є дворівневий підхід до формулювання об'єкта:

1) для державного аудиту - *імплементація SDGs* (готовність, процеси, програми, політична узгодженість і підзвітність);

2) для незалежного аудиту - *звітність зі сталого розвитку* як предметна інформація, підготовлена за визначеними критеріями (рамками та стандартами) і може виступати предметом для завдання з надання впевненості.

Така конструкція дозволяє зберегти «велику ідею» сталого розвитку, але перевести її у форму, що відповідає вимогам до об'єкта аудиту - ідентифікованість, оцінюваність за критеріями та доказовість висновку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження підтверджує, що аудит сталого розвитку в сучасних умовах набуває статусу інструменту підзвітності та довіри, оскільки забезпечує незалежну оцінку якості управлінських рішень, достовірності даних і результативності заходів, які декларуються як внесок у досягнення SDGs та ESG-цілей.

В українському контексті сформувалося два взаємопов'язані, але методологічно відмінні напрямки: державний аудит, який у логіці INTOSAI/ISSAI певним чином пристосовує сталий розвиток до керованих політик, програм і процесів, оцінюючи готовність та впровадження ЦСР як різновид аудиту ефективності, та незалежний аудит, який еволюціонує у напрямі надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, розширюючи традиційні межі аудиторської діяльності за рахунок нефінансових розкриттів.

Ключовим методологічним результатом є обґрунтування того, що «сталий розвиток» як феномен є надто широким об'єктом для аудиторського завдання, тоді як ЦСР (у державному аудиті) та звітність зі сталого розвитку (у незалежному аудиті) формують придатніші конструкції об'єкта через наявність критеріїв, індикаторів і вимог до розкриття, що робить можливим збирання належних доказів і формування висновків і звітів. ISSA 5000 системно знімає термінологічну та концептуальну невизначеність, фіксує *sustainability assurance* як завдання з надання впевненості (*attestation engagement*), відмінне від аудиту чи огляду історичної фінансової інформації, і тим самим задає прозору рамку для визначення предмета, критеріїв, рівнів впевненості й вимог до виконання таких завдань. Важливим є запропонований підхід до структуризації предмета завдання через виокремлення загального предмета та предмета другого порядку, що пояснює вибір інформації з предмета завдання і дозволяє

пов'язати цільову спрямованість перевірки (наприклад, відповідність, ефективність, достовірність розкриття) з конкретною формою інформації, яка підлягає дослідженню. Це, своєю чергою, створює основу для класифікації можливих форм предмета та інформації з предмета завдання у сфері сталого розвитку, показуючи, що переважна частина таких завдань стосується історичної нефінансової інформації, тоді як перевірка планів, цілей і очікуваних ефектів логічно належить до прогностичної нефінансової інформації, а оцінювання прогностичних фінансових наслідків кліматичних ризиків або переходу - до прогностичної фінансової інформації.

Окремим напрямом подальших досліджень є методичне опрацювання критеріїв та доказової бази: удосконалення підходів до оцінювання придатності критеріїв, визначення суттєвості, встановлення меж звітування та забезпечення якості даних у завданнях з надання впевненості щодо звітності зі сталого розвитку, а також розвиток інструментарію аудиту ефективності для оцінювання результативності державних політик і програм, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку.

## Список літератури

1. Андрощук І.І. Завдання з надання впевненості крім аудиту та огляду в системі аудиторських послуг: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.09. Кіровоград, 2016. 326 с.
2. Ганущак В.Ю. Аудит цілей сталого розвитку: міжнародний досвід. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-28.04.2023.11> (дата звернення 01.05.2025).
3. Давидов Г.М. Аудит: теорія і практика: Монографія. Кіровоград: ТОВ «Імекс-ЛТД», 2006. 324 с.
4. Додаток до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2018 року, частина III. URL: [https://mof.gov.ua/uk/archive\\_of\\_translations-760](https://mof.gov.ua/uk/archive_of_translations-760) (дата звернення 01.11.2023).
5. Долбнева Д.В. Сучасний стан проведення державного фінансового аудиту в Україні та перспективи його розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2017. №11. С. 328-334.
6. Кучерява М.В., Швагер А.В. Аудит звітності підприємств про сталий розвиток: досвід регулювання в Європейському Союзі. *Наукові праці НДФІ*. 2023. №4(105). С. 110-<http://doi.org/10.33763/npdfi2023.04.110>
7. Петрик О.А. Аудит : методологія і організація : монографія. К. : КНЕУ, 2003. 260 с.
8. Піхоцький В.Ф., Рисін В.В., Любенко А.М. Ефективність фінансового контролю та державного аудиту для забезпечення фінансово-економічної стійкості держави. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. 1(28). С. 205–215. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i28.164008> (дата звернення 10.05.2023).
9. Проблеми і перспективи розвитку аудиту в Україні : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Пушкаря М.С. Тернопіль: «Карт-Бланш», 2012. 220 с.
10. Проскуріна Н.М. Процедурне забезпечення аудиту: теорія і практика : монографія. К.: Інформ.-аналіт. Агентство, 2011. 739 с.
11. Рядська В.В. Аудит в економічній системі України : сучасний стан та концепція розвитку : монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2014. 472 с.
12. Сисоєва І.М., Добіжа Н.В. Особливості здійснення державного фінансового контролю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №18. С. 12-18
13. Слободяник Ю.Б. Державний аудит в Україні: теорія, методологія, організація : дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук 08.00.09 / Одеса, 2014. 585 с.
14. Уряд схвалив законопроект щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_zakonoproiekt\\_shchodo\\_udoskonallennia\\_zakonodavstva\\_u\\_sferi\\_auditorskoi\\_diialnosti-5303](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zakonoproiekt_shchodo_udoskonallennia_zakonodavstva_u_sferi_auditorskoi_diialnosti-5303) (дата звернення 20.11.2025).
15. Чорновол А.О., Табенська Ю.В. Ефективність управлінський дій та рішень під час проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці, 2020. Випуск № IV (80). С.113-125.
16. Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit Institutions. URL: <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> (дата звернення 10.05.2023).
17. *Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit Institutions*. URL: <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> (дата звернення 01.11.2023).
18. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting . URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення 20.11.2025).
19. ESG звітність: аналіз практик розкриття інформації. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
20. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general

- budget of the Union : July 2018, Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> (дата звернення 10.05.2023).
21. IDI's SDGs Audit Model ISAM 2024. INTOSAI. URL: [https://idi.no/wp-content/uploads/resource\\_files/isam-2024-final-ecopy.pdf](https://idi.no/wp-content/uploads/resource_files/isam-2024-final-ecopy.pdf) (дата звернення 20.11.2025).
  22. International Standard on Sustainability Assurance 5000, General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. URL: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2025-01/IAASB-International-Standard-on-Sustainability-Assurance-ISSA-5000.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  23. INTOSAI. Documents – Open access. URL: <https://www.intosai.org/documents/open-access> (дата звернення 10.05.2023).
  24. ISSAI INTOSAI 100 FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF PUBLICSECTOR AUDITING. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing-1.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  25. ISSAI INTOSAI 3000 Performance Audit Standard. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Performance-Audit-Standard.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  26. NNEX I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards, published in the Official Journal of the European Union on 22 December 2023 and including the corrigendum published on 18 April 2024. European sustainability reporting standards (ESRS). URL: <https://xbrl.efrag.org/esrs/esrs-set1-2023.html> (дата звернення 20.11.2025).

## References

1. Androshchuk, I. I. (2016). Assurance Engagements Except for Audit and Review in the System of Audit Services. Candidate's thesis. Kirovohrad: KNTU [in Ukrainian].
2. Ганущак В.Ю. Аудит цілей сталого розвитку: міжнародний досвід. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-28.04.2023.11> (дата звернення 01.05.2025).
3. Davidov, H.M. (2006). *Audyt : teoriia i praktyka [Audit: theory and practice]: monograph*. Kirovohrad: Imex-LTD LLC [in Ukrainian].
4. Supplement to the Handbook of International Quality Control, Auditing, Other Assurance, Related Services Pronouncements. 2018 Edition. Volume III. [https://mof.gov.ua/uk/archive\\_of\\_translations-760](https://mof.gov.ua/uk/archive_of_translations-760)
5. Dolbnieva, D.V. (2017). Suchasnyi stan provedennia derzhavnoho finansovoho audytu v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku [The current state of state financial audit in Ukraine and prospects for its development]. *Biznes-Inform - Business-Inform*, 11, 328-334 [in Ukrainian].
6. Кучерява М.В., Швагер А.В. Аудит звітності підприємств про сталий розвиток: досвід регулювання в Європейському Союзі. *Наукові праці НДФІ*. 2023. №4(105). С. 110-<http://doi.org/10.33763/npdfi2023.04.110>
7. Petryk, O.A. (2003) *Audyt : metodolohiia i orhanizatsiia [Audit: Methodology and Organization]*. К. : KNEU [in Ukrainian].
8. Pikhotskyi V.F., Rysin V.V., & Liubenko A.M. (2019). Efektyvnist finansovoho kontroliu ta derzhavnoho audytu dlia zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi stiikosti derzhavy [Effectiveness of financial control and state audit to ensure financial and economic stability of the state]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(28), 205–215. Retrieved from <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i28.164008> [in Ukrainian].
9. Pushkar, M.S. (Eds.). (2012). *Problemy i perspektyvy rozvytku audytu v Ukraini [Problems and prospects of audit development in Ukraine]*. Ternopil: «Kart-Blansh» [in Ukrainian].
10. Proskurina, N.M. (2011). *Protsedurne zabezpechennia audytu: teoriya i praktyka: monohrafiya [Procedural provision of audit: theory and practice]*. Kyiv : Informatsiyno-analitychne ahentstvo [in Ukrainian].
11. Riadska, V.V. (2014). *Audyt v ekonomichnii systemi Ukrainy : suchasnyi stan ta kontseptsiiia rozvytku [Audit in the economic system of Ukraine: current status and concept of development]*. Chernyhiiv : Vydavets Lozovyi V.M. [in Ukrainian].
12. Sysoieva I.M., & Dobizha N.V. (2021). Osoblyvosti zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini [Peculiarities of state financial control in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 18, 12-18 [in Ukrainian].
13. Slobodianyuk, Yu.B. (2014). Derzhavnyi audyt v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [State audit in Ukraine: theory, methodology, organization]. *Doctor's thesis*. Odesa [in Ukrainian].
14. Уряд схвалив законопроект щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_zakonoproiekt\\_shchodo\\_udoskonalennia\\_zakonodavstva\\_u\\_sferi\\_auditorskoi\\_diialnosti-5303](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zakonoproiekt_shchodo_udoskonalennia_zakonodavstva_u_sferi_auditorskoi_diialnosti-5303) (дата звернення 20.11.2025).
15. Chornovol, A.O., & Tabenska, Yu.V. (2020). Efektyvnist upravlinskyi dii ta rishen pid chas provedennia derzhavnoho finansovoho audytu mistsevykh biudzhetiv [The effectiveness of management actions and decisions during the state financial audit of local budgets]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky - Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, 4 (80), 113-125 [in Ukrainian].
16. Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit Institutions. URL: <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> (дата звернення 10.05.2023).
17. *Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit*

- Institutions*. URL: <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> (дата звернення 01.11.2023).
18. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting . URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення 20.11.2025).
  19. ESG звітність: аналіз практик розкриття інформації. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  20. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018, Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> (дата звернення 10.05.2023).
  21. IDI's SDGs Audit Model ISAM 2024. INTOSAI. URL: [https://idi.no/wp-content/uploads/resource\\_files/isam-2024-final-ecopy.pdf](https://idi.no/wp-content/uploads/resource_files/isam-2024-final-ecopy.pdf) (дата звернення 20.11.2025).
  22. International Standard on Sustainability Assurance 5000, General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. URL: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2025-01/IAASB-International-Standard-on-Sustainability-Assurance-ISSA-5000.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  23. INTOSAI. Documents – Open access. URL: <https://www.intosai.org/documents/open-access> (дата звернення 10.05.2023).
  24. ISSAI INTOSAI 100 FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF PUBLICSECTOR AUDITING. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing-1.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  25. ISSAI INTOSAI 3000 Performance Audit Standard. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Performance-Audit-Standard.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
  26. NNEX I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards, published in the Official Journal of the European Union on 22 December 2023 and including the corrigendum published on 18 April 2024. European sustainability reporting standards (ESRS). URL: <https://xbrl.efrag.org/esrs/esrs-set1-2023.html> (дата звернення 20.11.2025).

**Nataliia Shalimova**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Volodymyr Shalimov**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Iryna Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Sustainability Audit: Preconditions and Prospects for Implementation**

The article substantiates the methodological preconditions and identifies the prospects for the development of sustainability audit in Ukraine, taking into account two interrelated directions: public-sector audit of the Sustainable Development Goals (SDGs) and independent assurance on sustainability reporting.

The relevance of the study stems from the fact that sustainable development has evolved into a system of goals, indicators, and accountability for both the state and business, which increases the need for independent verification of data reliability, the quality of managerial decisions, and the effectiveness of measures declared as contributions to achieving the SDGs and sustainability objectives. It is established that, within public-sector auditing, sustainable development is operationalised through preparedness audits and audits of SDG implementation as a form of performance audit, focused on assessing policy coherence, coordination, monitoring systems, and accountability. It is shown that in independent practice a distinct segment of assurance engagements on sustainability reporting is emerging, and the adoption of ISSA 5000 confirms their nature as assurance engagements - different from an audit or review of historical financial information - by defining the framework for the subject matter, criteria, and levels of assurance. The study substantiates the appropriateness of a two-level approach to defining the audit object: for public-sector audit - SDG implementation (preparedness, processes, programmes, accountability); for independent practice - sustainability reporting as subject matter information prepared in accordance with applicable criteria. A structured approach to defining the subject matter is proposed through distinguishing the overall subject matter and a second-order subject matter, which makes it possible to justify the selection of subject matter information and to develop a classification of possible forms of such information in the sustainability domain. It is demonstrated that the majority of relevant engagements relate to historical non-financial information, whereas the verification of plans and targets pertains to prospective non-financial information, and the assessment of prospective financial consequences pertains to prospective financial information.

It is argued that a key direction for further research is the methodological development of criteria and the evidence base, including ensuring data quality in assurance engagements on sustainability reporting, as well as enhancing performance-audit tools for assessing the effectiveness of public policies and programmes aimed at achieving the SDGs.

**sustainability audit, Sustainable Development Goals (SDGs), public-sector audit, assurance engagements, sustainability reporting, International Standard on Sustainability Assurance, subject matter, subject matter information**

*Одержано (Received) 12.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 657.1:001

JEL Classification: M40

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.192-202](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.192-202)**О.Б. Пугаченко**, доц., канд. екон. наук**Д.М. Коява**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна,*

## Організація бухгалтерського обліку: наукові погляди на суть і зміст терміну

Стаття присвячена дослідженню суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку» у літературних джерелах та на рівні профільного законодавства із узагальненням спільних рис та представленням авторського розуміння цього поняття.

Досліджено понад 30 визначень суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку», що наведено в літературних джерелах. Встановлено, що хоча в профільному Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» є окремий розділ «Організація та ведення бухгалтерського обліку», проте саме визначення цього поняття відсутнє. Узагальнено спільні та відмінні риси у поглядах науковців і практиків на визначення змісту організації бухгалтерського обліку. З'ясовано, що переважна більшість дослідників трактують організацію бухгалтерського обліку як «сукупність (комплекс) заходів власника (керівника) підприємства» та як «сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку». Зазначено, що при визначенні суті поняття «організація бухгалтерського обліку» деякі науковці обов'язковою складовою вважають процес (дії) щодо її постійного вдосконалення, а значна їх кількість підкреслює важливість ролі власника (керівника) підприємства для ефективної організації облікових процесів. На основі критичного аналізу суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку» у наукових джерелах, представлено авторське його трактування, як системи заходів, що забезпечують раціональне ведення облікового процесу на підприємстві з урахуванням його специфіки, форми власності, розміру, галузі діяльності, організаційної структури та вимог чинного законодавства.

Перспективи подальших наукових пошуків передбачають розробку конкретних пропозицій для вдосконалення організації бухгалтерського обліку та формування облікового забезпечення підприємств різних сфер функціонування із врахуванням їх галузевих особливостей та потреб користувачів.

**організація бухгалтерського обліку, суть і зміст терміну, літературні джерела, профільне законодавство, погляди науковців, узагальнення, авторське бачення**

**Постановка проблеми.** Необхідність організації бухгалтерського обліку зумовлена тим, що облік є основним джерелом інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства. В Україні законодавчо визначено, що «бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку» [29].

Наразі організація бухгалтерського обліку є не лише юридичною вимогою (грамотно організована облікова система забезпечує ефективне управління, дотримання законодавства та фінансову стабільність), а й необхідним інструментом управління, контролю та розвитку будь-якого підприємства. Належним чином організований облік забезпечує зниження витрат на його ведення, автоматизацію облікових процесів, чітко розмежовує обов'язки працівників та створює основу для прийняття правильних рішень і захисту інтересів власників.

Організація бухгалтерського обліку передбачає процес побудови та впровадження його ефективної системи, що охоплює формування облікової політики підприємства, організацію роботи бухгалтерської служби, вибір форми бухгалтерського обліку, якісне документування господарських операцій та формування, перевірку і подання фінансової, податкової, статистичної й управлінської звітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи теоретичні аспекти

організації бухгалтерського обліку, особливу увагу її суті і змісту приділяли Грилицька А., Микитюк Д. і Чорноморець М.[12], Домбровська Н.[14], Качмар О.[18]. Васільєва Л. і Чепець О. розглядали поняття та основні передумови раціональної організації обліку [5]. Губарик О. і Дилевої О. організацію обліку представили як основу інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємств [13]. Дубініна М., Сирцева С., Чебан Ю., Дубінін В., Лугова О. і Хомяк Н. охарактеризували сучасні проблеми та перспективи вдосконалення організації бухгалтерського обліку в країнах Євросоюзу [15]. Фабіянська В. узагальнила сутність організації бухгалтерського обліку [41].

Організацію обліку окремих об'єктів ґрунтовно досліджували: Петренко А. і Попова В. щодо основних засобів [27]; Тарасова Г. і Гулевич С. у частині виробничих запасів [39]; Слесар Т. і Шара Є. стосовно власного капіталу [34]; Візіренко С. у співавторстві з Агарковою О. – процесу реалізації готової продукції [6], з Іваніцьким К. – розрахунків із контрагентами [7], з Пелехун І. – витрат та калькулювання собівартості будівельно-монтажних робіт [8].

Також особливості організації обліку та формування облікового забезпечення розглядалися в авторських дослідженнях [30, 31, 32, 33].

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, все ще залишаються невіршеними питання суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку».

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку» у літературних джерелах та у профільному законодавстві із узагальненням спільних рис та представленням авторського розуміння цього поняття.

**Виклад основного матеріалу.** Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» затверджено розділ III «Організація та ведення бухгалтерського обліку», який містить ст. 8 «Організація бухгалтерського обліку на підприємстві», ст. 9 «Первинні документи та реєстри бухгалтерського обліку» та ст. 10 «Інвентаризація активів і зобов'язань». Законодавчо закріплено, що бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня його реєстрації до його ліквідації. «Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства та установчих документів» [29]. Крім того, «керівник підприємства зобов'язаний створити необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечити неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів» [29].

Незважаючи на наявність окремого розділу щодо організації бухгалтерського обліку в профільному законодавстві, визначення самого терміну «організація бухгалтерського обліку» відсутнє. Дослідники по різному трактують його суть і зміст залежно від сфери наукових інтересів, практичного досвіду та власного розуміння.

Так, Ачкасов А. та Косяк А. упевнені, що організація бухгалтерського обліку – це «сукупність заходів власника (керівника) підприємства, які мають цілеспрямований характер щодо створення, забезпечення, постійного впорядкування і вдосконалення функціонування системи бухгалтерського обліку та здійснення його процесу на підприємстві» [1, с. 9].

Бутинець Ф., Войналович О. і Томашевська І. трактують організацію бухгалтерського обліку, як «сукупність заходів власника підприємства, які мають цілеспрямований характер щодо створення, забезпечення, постійного впорядкування і вдосконалення функціонування системи бухгалтерського обліку та здійснення його

процесу на підприємстві» [2, с. 41]. А, в іншому виданні, Бутинець Ф., Олійник О., Шигун М. і Шулепова С. зазначають, що організація бухгалтерського обліку – це «цілеспрямована діяльність керівників підприємства зі створення, постійного впорядкування та удосконалення системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення інформацією внутрішніх та зовнішніх користувачів» [3, с. 40].

Васільєва Л. і Чепець О. наголошують, що організація – це «один із найбільш відповідальних етапів створення підприємства та підготовки його до ефективної діяльності. Для того, щоб процес організації бухгалтерського обліку відбувся, потрібно щоб власник підприємства застосував заходи, які були б направлені на забезпечення реєстрації фактів господарського життя, їх узагальнення з метою отримання необхідної інформації для складання звітності та прийняття управлінських рішень» [5, с. 31].

Войналович О. під організацією бухгалтерського обліку розуміє «сукупність заходів з упорядкування облікової роботи, які здійснює адміністрація підприємства за дорученням власника задля забезпечення виконання завдань бухгалтерського обліку на відповідному етапі розвитку суспільства» [9, с. 38].

Гарасим П., Приймак С., Гарасим М. вважають, що під організацією бухгалтерського обліку розуміють «сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку, функціонування якої спрямоване на забезпечення інформаційних потреб користувачів облікової інформації» [10, с. 15]. Також вони доповнюють авторське визначення додаючи – «включаючи вибір форм організації та формування матеріального й інформаційного забезпечення облікового процесу» [10, с. 8].

Гоголь Т. зазначає, що організація бухгалтерського обліку – це «впорядкування окремих складових елементів бухгалтерського обліку в цілісну систему з чітко встановленими характеристиками, логічною структурою її компонентів: об'єктів організації бухгалтерського обліку; форми організації бухгалтерського обліку; технічних та інших засобів організації бухгалтерського обліку; загальнонаукових та специфічних методів і способів дослідження, що взаємодіють у встановлених послідовних часових стадіях, причому послідовність є загальною на всіх етапах організації бухгалтерського обліку» [11, с. 94].

Гриліцька А., Микитюк Д. і Чорноморець М. переконані, що «організація бухгалтерського обліку є комплексним поняттям, яке передбачає сукупність дій, що спрямовані на створення та вдосконалення цілісної системи бухгалтерського обліку. Ця система містить поєднання методичних, нормативно-правових, організаційних та технічних елементів бухгалтерського обліку у конкретно визначених умовах для подальшого забезпечення інформаційних потреб користувачів економічно-облікової інформації» [12, с. 77].

Губарик О. і Дилевої О. наголошують, що «у практичному розумінні організація бухгалтерського обліку – це комплекс заходів власника підприємства, або уповноваженого ним органу, направлених на забезпечення реєстрації фактів господарського життя та узагальнення їх з метою отримання необхідної інформації для складання звітності та прийняття управлінських рішень» [13].

Домбровська Н. узагальнює, що «організація обліку з одного боку – це певне впорядкування елементів методу в систему з метою його організаційного, інформаційного та технічного забезпечення і є засобом для здійснення контролю за власністю підприємства, а з другого – означає раціональну організацію бухгалтерської служби» [14, с. 188].

Івахненко С. тлумачення організації бухгалтерського обліку розглядає і як побудову системи обліку, і як системний підхід до організації обліку як важливої функції управління, і як управління обліковим персоналом [16, с. 111-118]

Карпушенко М. зазначає, що організація бухгалтерського обліку – це «система впорядкованих дій зі створення системи бухгалтерського обліку, що включає складання облікових реєстрів і первинних носіїв облікової інформації, облікову політику підприємства, організацію облікового процесу» [17, с. 6].

Качмар О. відзначає, що «організація бухгалтерського обліку – це комплексне поняття, яке включає сукупність дій зі створення та постійного удосконалення цілісної системи бухгалтерського обліку, яка включає поєднання нормативно-правових, методичних, технічних та організаційних елементів бухгалтерського обліку у конкретно визначених умовах з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів обліково-економічної інформації» [18].

Кужельний М. і Левицька С. під організацією бухгалтерського обліку розуміють систему «умов та елементів побудови облікового процесу з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства, здійснення контролю за раціональним використанням виробничих ресурсів і готової продукції» [19, с. 5].

Кундря-Висоцька О. під організацією обліку розуміє «цілеспрямоване вдосконалення механізму, структури і процесів обліку, впорядкування всіх елементів системи бухгалтерського обліку» [20, с. 12].

Лень В. вважає, що організація бухгалтерського обліку – це і «сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку, підтримання і підвищення рівня її організованості, функціонування якої спрямоване на забезпечення інформаційних потреб користувачів облікової інформації, включаючи вибір форм організації та формування матеріального й інформаційного забезпечення облікового процесу» [24, с. 10]; і «науково обґрунтована сукупність умов, за яких найбільш економно й раціонально здійснюється збір, оброблення і зберігання бухгалтерської інформації з метою оперативного контролю за ефективним використанням майна підприємства та надання користувачам неупередженої інформації для прийняття управлінських рішень» [24, с. 10].

Лузан Ю., Михайлов М. і Жук В. запевняють, що організація бухгалтерського обліку – це «комплекс заходів керівника (власника) підприємства, спрямованих на забезпечення збору, реєстрації та узагальнення фактів господарської діяльності з метою отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень» [23, с. 108].

Мелень О. стверджує, що організація бухгалтерського обліку це і «система умов та елементів побудови процесу обліку з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства та вчиненням контролю за раціональним використанням робочих ресурсів і готової продукції» [21, с. 6]; і «цілеспрямована діяльність керівника підприємства щодо створення, постійному впорядкуванню і вдосконаленню системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення інформацією внутрішніх і зовнішніх користувачів» [21, с. 6]; і «один з найбільш відповідальних етапів створення підприємства і підготовки його до ефективної діяльності» [21, с. 6]. Також вона зазначає, що організація бухгалтерського обліку являє собою певну систему в якій є: свої вхідні і вихідні потоки елементів, наявність зв'язку між ними, цілісність і єдність елементів, відносна самостійність і виражене управління.

Мельник О. вважає, що організація бухгалтерського обліку – це і «цілеспрямоване впорядкування та вдосконалення механізму, структури і процесів бухгалтерського обліку в умовах конкретного підприємства» [22, с. 5]; і «науково обґрунтована сукупність умов, за яких найбільш економно і раціонально здійснюється збір, обробка і зберігання бухгалтерської інформації з метою оперативного контролю за ефективним використанням майна підприємства та надання користувачам неупередженої інформації для прийняття управлінських рішень» [22, с. 5]

Островерха Р. організацію бухгалтерського обліку розглядає як «сукупність цілеспрямованих процесів або дій зі створення, функціонування, упорядкування та постійного удосконалення системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення внутрішніх та зовнішніх користувачів обліково-економічною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень» [26, с. 12].

Пархоменко В. і Жук В. організацію обліку трактують, як систему дій, «необхідних для побудови облікового процесу з метою отримання інформації про господарські процеси, їх групування залежно від економічного значення та реєстрація у відповідних регістрах, здійснення контролю за раціональним використанням виробничих ресурсів» [4, с. 38].

Слесар Т. і Шара Є. організацію бухгалтерського обліку трактують як «сукупність методів, способів, заходів, які забезпечують оптимальне функціонування системи бухгалтерського обліку та її подальший розвиток на підприємстві відповідно до мети, цілей та місії з метою отримання зрозумілої, достовірної, доречної та зіставної інформації про господарську діяльність підприємства» [34, с. 149].

Сльозко Т. вважає, що організація обліку – це «науково-обґрунтована сукупність умов, за яких найбільш економічно і раціонально здійснюється збір, обробка і зберігання бухгалтерської інформації з метою оперативного контролю за правильним використанням майна підприємства та надання користувачам неупередженої фінансової звітності» [35, с. 12-13].

Сопко В. переконує, що організація бухгалтерського обліку – це «порядок відповідного розміщення і взаємного зв'язку його елементів (частин), формуючих бухгалтерський облік у систему» [36, с. 61]; у співавторстві із Завгороднім В., що – це «система методів, способів та засобів, які забезпечують оптимальне його функціонування та подальший розвиток» [37, с. 4].

Сук П. стверджує, що організація обліку – це «комплекс заходів, спрямованих на створення раціональної системи бухгалтерського обліку та ведення його відповідно до діючих вимог і завдань» [38, с. 49].

Труш Ю., Король Г. і Потрус Н. під організацією обліку розуміють «процес створення та постійного удосконалення трудового і облікового процесів, методологічного і методичного забезпечення обліку задля надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації для прийняття управлінських рішень» [40, с. 10].

Фабіянська В. запевняє, що організація бухгалтерського обліку – це «комплекс заходів з налагодження та постійного вдосконалення системи бухгалтерського обліку на підприємстві відповідно до потреб його управління, що розробляють з урахуванням особливостей діяльності підприємства, а саме: форми власності, виду та обсягу діяльності» [41, с. 220-221].

На наш погляд, організація бухгалтерського обліку – це система заходів, що забезпечують раціональне ведення облікового процесу на підприємстві з урахуванням його специфіки, форми власності, розміру, галузі діяльності, організаційної структури та вимог чинного законодавства.

У таблиці 1 узагальнено інформацію щодо суті визначення терміну «організація бухгалтерського обліку» в літературних джерелах.

Має місце і таке, дещо обмежене на наш погляд, трактування організації бухгалтерського обліку – «послуга, яка передбачає передачу функцій щодо ведення бухгалтерського, а також податкового обліку спеціалізованій фірмі на підставі попередньо укладеного договору» [25].

Таблиця 1 – Узагальнена інформація щодо суті визначення терміну «організація бухгалтерського обліку» в літературних джерелах

Автор	Сукупність (комплекс) заходів власника (керівника) підприємства	Цілеспрямована діяльність керівників підприємства	Сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку	Впорядкування окремих складових елементів бухгалтерського обліку в цілісну систему	Система впорядкованих дій зі створення системи бухгалтерського обліку	Цілеспрямоване вдосконалення	Система умов та елементів побудови облікового процесу	Науково обґрунтована сукупність умов	Сукупність (система) методів, способів, заходів
Ачкасов А., Косяк А. [1, с. 9]	+								
Бутинець Ф., Войналович О., Томашевська І. [2, с. 41]	+								
Бутинець Ф., Олійник О., Шигун М., Шулепова С. [3, с. 40]		+							
Васільєва Л., Чепець О. [5, с. 31]	+								
Войналович О. [9, с. 38]	+								
Гарасим П., Приймак С., Гарасим М. [10, с. 15]			+						
Гоголь Т. [11, с. 94]				+					
Гриліцька А., Микитюк Д., Чорноморець М. [12, с. 77]			+						
Губарик О., Дилевой О. [13]	+								
Домбровська Н. [14, с. 188]				+					
Карпушенко М. [17, с. 6]					+				
Качмар О. [18]			+						
Кужельний М., Левицька С. [19, с. 5]							+		
Кундря-Висоцька О. [20, с. 12]						+			
Лень В. [24, с. 10]			+					+	
Лузан Ю., Михайлов М., Жук В. [23, с. 108]	+								
Мелень О. [21, с. 6]		+					+		
Мельник О. [22, с. 5]						+			
Островерха Р. [26, с. 12]			+						
Пархоменко В., Жук В. [4, с. 38]					+				
Слесар Т., Шара Є. [34, с. 149]									+
Сльозко Т. [35, с. 12-13]								+	
Сопко В. Завгородній В. [37, с. 4]									+
Сук П. [38, с. 49]	+								
Фабіянська В. [41, с. 220-221]			+						

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що при визначенні суті поняття «організація бухгалтерського обліку» деякі науковці обов'язковою складовою вважають процес (дії) щодо її

постійного вдосконалення, зокрема: Ачкасов А. і Косяк А. [1, с. 9]; Бутинець Ф., Войналович О. і Томашевська І. [2, с. 41]; Бутинець Ф., Олійник О., Шигун М. і Шулепова С. [3, с. 40]; Гриліцька А., Микитюк Д. і Чорноморець М. [12, с. 77]; Качмар О. [18]; Кундря-Висоцька О. [20, с. 12]; Лень В. [24, с. 10]; Мелень О. [21, с. 6]; Мельник О. [22, с. 5]; Островерха Р. [26, с. 12]; Сопко В. і Завгородній В. [37, с. 4]; Труш Ю., Король Г. і Потрус Н. [40, с. 10]; Фабіянська В. [41, с. 220-221].

Ми підтримуємо думку Правдюк Н. і Бурко К., які вважають, що «раціональна організація обліку дозволяє вдосконалювати документування господарських операцій і документооборот, обробку інформаційних даних у бухгалтерському обліку, ефективно використовувати робочий час облікових працівників, здійснювати точний, своєчасний і дієвий облік за найменших витрат сил і засобів на його ведення, забезпечує узгоджену ритмічну працю на всіх етапах облікового процесу» [28, с. 4].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, хоча в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» є окремих розділ «Організація та ведення бухгалтерського обліку», проте саме визначення цього поняття відсутнє.

Науковці-дослідники трактують організацію бухгалтерського обліку:

- як «сукупність (комплекс) заходів власника (керівника) підприємства» - у 7 джерелах;
- як «сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку» - у 6 джерелах;
- як «цілеспрямовану діяльність керівників підприємства»;
- як «впорядкування окремих складових елементів бухгалтерського обліку в цілісну систему»;
- як «систему впорядкованих дій зі створення системи бухгалтерського обліку»;
- як «цілеспрямоване вдосконалення»;
- як «систему умов та елементів побудови облікового процесу»;
- як «науково обґрунтовану сукупність умов»;
- як «сукупність (систему) методів, способів, заходів» - у 2 джерелах.

Переважає більшість дослідників, як спільну рису в трактуванні суті організації бухгалтерського обліку, виділяють поняття «сукупність» у контексті певних дій чи заходів. Також значна кількість науковців підкреслює важливість ролі власника (керівника) підприємства для ефективної організації облікових процесів.

На основі критичного аналізу суті і змісту терміну «організація бухгалтерського обліку» у наукових джерелах, представлено авторське його трактування, як системи заходів, що забезпечують раціональне ведення облікового процесу на підприємстві з урахуванням його специфіки, форми власності, розміру, галузі діяльності, організаційної структури та вимог чинного законодавства.

Отже, якісна організація бухгалтерського обліку має за мету забезпечення формування достовірної, повної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень, складання звітності та виконання податкових зобов'язань суб'єктами усіх видів діяльності.

Перспективи подальших наукових пошуків передбачають розробку конкретних пропозицій для вдосконалення організації бухгалтерського обліку та формування облікового забезпечення підприємств різних сфер функціонування із врахуванням їх галузевих особливостей та потреб користувачів.

## Список літератури

1. Ачкасов А.Є., Косяк А.П. Конспект лекцій з дисципліни «Організація обліку». Х.: ХНАМГ, 2010.

- 134 с.
2. Бутинець Ф.Ф., Войналович О.П., Томашевська І.Л. Організація бухгалтерського обліку: підручник; за ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2006. 528 с.
  3. Бутинець Ф.Ф., Олійник О.В., Шигун М.М., Шулепова С.М. Організація бухгалтерського обліку: навчальний посібник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»; 4-те вид., доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ, 2005. 576 с.
  4. Бухгалтерський облік на підприємствах АПК. Т. 1: посіб. по застосув. нормат.-метод. док. з бух. обліку в Україні; за ред.: В.М. Пархоменка, В.М. Жука. К.: ІАЕ, 2004. 826 с.
  5. Васільєва Л.М., Чепець О.Г. Поняття та основні передумови раціональної організації обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 31-33.
  6. Візіренко С.В., Агаркова О.В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2018.24.36>.
  7. Візіренко С.В., Іваніцький К.В. Організація обліку розрахунків з контрагентами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2020.23.58>.
  8. Візіренко С.В., Пелехун І.І. Організація обліку витрат та калькулювання собівартості будівельно-монтажних робіт. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 4 (37). С. 107-113.
  9. Войналович О.П. Організація бухгалтерського обліку: теоретико-методичні засади: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04; Національний аграрний університет. К, 2006. 189 с.
  10. Гарасим П.М., Приймак С.В., Гарасим М.П. Організація обліку і звітності: Навчальний посібник. Львів: «Українські технології», 2012. 330 с.
  11. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2014. 384 с.
  12. Грилицька А.В., Микитюк Д.В., Чорноморець М.В. Теоретичні аспекти організації бухгалтерського обліку на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 77-80.
  13. Губарик О.М., Дилевої О.А. Організація обліку як основа інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5407> (дата звернення: 07.04.2025)
  14. Домбровська Н.Р. Теоретичні основи організації обліку на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 6. С. 184-188.
  15. Дубініна М., Сирцева С., Чебан Ю., Дубінін В., Лугова О., Хомяк Н. Організація бухгалтерського обліку в країнах європейського союзу: сучасні проблеми та перспективи вдосконалення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). С. 271-277. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcартр.2.43.2022.3759>
  16. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи Гильде Є.К. [наук. вид]. Житомир: АСА, 2001. 416 с.
  17. Карпушенко М.Ю. Організація обліку: навч. посібник (для студентів економічних спеціальностей, які навчаються за спеціальністю «Облік і аудит»). Х.: ХНАМГ, 2011. 241 с.
  18. Качмар О.В. Теоретичні основи організації бухгалтерського обліку на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3367> (дата звернення: 07.04.2025)
  19. Кужельний М.В., Левицька С.О. Організація обліку: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
  20. Кундря-Висоцька О.П. Організація обліку: навч. посіб. К.: Алерта, 2007. 223 с.
  21. Мелень О.В. Організація бухгалтерського обліку: конспект лекцій для студ. спец. «Облік і аудит» всіх форм навч. Х.: НТУ «ХП», 2015. 84 с.
  22. Мельник О.І. Організація бухгалтерського обліку: курс лекцій. Миколаїв: Миколаївського національного аграрного університету, 2018. 95 с.
  23. Методичні рекомендації по організації та веденню бухгалтерського обліку в сільськогосподарських підприємствах України; за ред.: Ю.Я. Лузана, М.Г. Михайлова, В.М. Жука. *Облік і фінанси АПК*. 2005. № 2. С. 106-187.
  24. Організація бухгалтерського обліку: навчальний посібник; за заг. ред. канд. екон. наук, проф. В.С. Леня. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. 664 с.
  25. Організація бухгалтерського обліку на підприємстві / *Сайт Buh.ua*. URL: <https://buh.ua/ua/organization-of-accounting> (дата звернення: 03.04.2025)
  26. Островерха Р.Е. Організація обліку: навч. посіб. [2-ге вид. перероб. та доп.]. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 568 с.
  27. Петренко А.Я., Попова В.Д. Організація обліку основних засобів та шляхи її вдосконалення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 994-1001. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-138>

28. Правдюк Н.Л., Бурко К.В. Організація бухгалтерського обліку: методичні вказівки до виконання практичних завдань для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування». [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця: ВЦ ВНАУ, 2020. 114 с.
29. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 05.04.2025)
30. Пугаченко О.Б. Організація обліку та формування облікового забезпечення операцій із запасами. *Україна та світ: сучасні парадигми розвитку суспільства: кол. моногр.* Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 113-129.
31. Пугаченко О.Б. Удосконалення організації процесу матеріального забезпечення через інтеграцію обліку з іншими функціями управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 1. (95) січень-березень. С. 187-199. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.187>
32. Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я., Кундеус О.М. Визначення терміну «документооборот» у законодавчих актах і літературних джерелах. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57>.
33. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Організація обліку розрахунків за податком на доходи фізичних осіб у закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-147>.
34. Слесар Т., Шара Є. Організація технології облікового процесу власного капіталу. *Вісник економіки.* 2021. Вип. 2. С. 145-159. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.145>
35. Сльозко Т.М. Організація обліку: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
36. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 526 с.
37. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 412 с.
38. Сук П.Л. Предмет і метод організації обліку. *Бухгалтерія в сільському господарстві.* 2006. № 24 (177). С. 49-50.
39. Тарасова Г.О., Гулевич С.В. Організація обліку виробничих запасів підприємства та шляхи його удосконалення. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15. С. 896-899.
40. Труш Ю.Т., Король Г.О., Потрус Н.П. Організація обліку. Частина 1. Основи організації обліку: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. 69 с.
41. Фабіянська В. Сутність організації бухгалтерського обліку. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє.* 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 214-222.

## References

1. Achkasov, A.E., & Kosiak, A.P. (2010). *Lecture notes on the discipline "Organization of Accounting"*. Kharkiv: KhNAMG [in Ukrainian].
2. Butynets, F.F., Voinalovych, O.P., & Tomashevskaya, I.L. (2006). *Organization of accounting*. Zhytomyr: Ruta [in Ukrainian].
3. Butynets, F.F., Oliinyk, O.V., Shygun, M.M. et al. (2005). *Organization of accounting*. Zhytomyr: ZHITI [in Ukrainian].
4. Parkhomenko, V.M., & Zhuk, V.M. (Eds.). (2004). *Accounting at agricultural enterprises*. Kyiv: IAE [in Ukrainian].
5. Vasilieva, L.M., & Chepets, O.G. (2013). Concept and basic prerequisites for rational accounting organization. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 14, 31-33 [in Ukrainian].
6. Vizirenko, S.V., & Aharkova, O.V. (2018). Organization of accounting for the process of selling finished products. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 36-42 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/23066814.2018.24.36>
7. Vizirenko, S.V., & Ivanitskyi, K.V. (2020). Organization of accounting for settlements with counterparties. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 58-63 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/23066814.2020.23.58>
8. Vizirenko, S.V., & Pelekhun, I.I. (2017). Organization of cost accounting and cost calculation of construction and installation works. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4 (37), 107-113 [in Ukrainian].
9. Voinalovych, O.P. (2006). *Organization of accounting: theoretical and methodological principles*. Candidate's thesis. Kyiv: National Agrarian University [in Ukrainian].
10. Harasym, P.M., Pryimak, S.V., & Harasym, M.P. (2012). *Organization of accounting and reporting*. Lviv: "Ukrainski tekhnolohii" [in Ukrainian].
11. Hohol, T.A. (2014). *Accounting and analytical support for the management of small business enterprises*. Chernihiv: Vydavets Lozovyi V.M. [in Ukrainian].

12. Hrylitska, A.V., Mykytiuk, D.V., & Chornomorets, M.V. (2017). Theoretical aspects of the organization of accounting at the enterprise. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 12, P. 1, 77-80 [in Ukrainian].
13. Hubaryk, O.M., & Dylievoi, O.A. (2017). Organization of accounting as the basis of information support for economic security of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5407> [in Ukrainian].
14. Dombrovska, N.R. (2011). Theoretical foundations of accounting organization in the enterprise. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6, 184-188 [in Ukrainian].
15. Dubinina, M., Syrtseva, S., Cheban, Yu., Dubinin, V. et. el. (2022). Organization of accounting in the countries of the European Union: modern problems and prospects for improvement. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (43), 271-277 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3759>
16. Ivakhnenkov, S.V. (2001). *Information technologies in the organization of accounting: history, theory, prospects Gilde E.K.* Zhytomyr: ASA [in Ukrainian].
17. Karpushenko, M.Yu. (2011). *Organization of accounting*. Kharkiv: KhNAMG [in Ukrainian].
18. Kachmar, O.V. (2014). Theoretical foundations of accounting organization at the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3367> [in Ukrainian].
19. Kuzhelnii, M.V., & Levytska, S.O. (2010). *Accounting organization*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
20. Kundria-Vysotska, O.P. (2007). *Organization of accounting*. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
21. Melen, O.V. (2015). *Organization of accounting*. Kharkiv: NTU "KhPI" [in Ukrainian].
22. Melnyk, O.I. (2018). *Organization of accounting*. Mykolaiv: Mykolaiv National Agrarian University [in Ukrainian].
23. Luzan, Yu.Ya., Mykhailov, M.G., Zhuk, V.M. (Eds.). (2005). Methodological recommendations for the organization and maintenance of accounting in agricultural enterprises of Ukraine. *Oblik i finansy APK*, 2, 106-187 [in Ukrainian].
24. Len, V.S. (Eds.). (2021). *Organization of accounting*. Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National University [in Ukrainian].
25. *Organization of accounting at the enterprise*. <https://buh.ua/ua/organization-of-accounting> [in Ukrainian].
26. Ostroverkha, R.E. (2012). *Organization of accounting*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
27. Petrenko, A.Ya., & Popova, V.D. (2018). Organization of accounting for fixed assets and ways to improve it. *Ekonomika i suspilstvo*, 18, 994-1001 [in Ukrainian].
28. Pravdiuk, N.L., & Burko, K.V. (2020). *Organization of accounting*. Vinnytsia: VC VNAU [in Ukrainian].
29. Law of Ukraine on accounting and financial reporting in Ukraine № 996-XIV. (1999, July 16). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
30. Puhachenko, O.B. (2024). Organization of accounting and formation of accounting support for operations with inventories. *Ukraina ta svit: suchasni paradyhmy rozvytku suspilstva*. Kharkiv: SG NTM "Novyi kurs" [in Ukrainian].
31. Puhachenko, O.B. (2020). Improving the organization of the material support process through the integration of accounting with other management functions. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 1 (95), 187-199 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.187>
32. Puhachenko, O.B., Zarudna, N.Ya., & Kundeus, O.M. (2023). Definition of the term "document flow" in legislative acts and literary sources. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57>
33. Puhachenko, O.B., & Fomina, T.V. (2024). Organization of accounting for personal income tax payments in healthcare institutions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-147>
34. Slesar, T., & Shara, E. (2021). Organization of technology of accounting process of own capital. *Visnyk ekonomiky*, 2, 145-159. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.145>
35. Sliozko, T.M. (2008). *Organization of accounting*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
36. Sopko, V.V. (2006). *Accounting in enterprise management*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
37. Sopko, V.V., & Zavorodnyi, V.P. (2004). *Organization of accounting, economic control and analysis*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
38. Suk, P.L. (2006). Subject and method of accounting organization. *Bukhhalteriia v silskomu hospodarstvi*, 24 (177), 49-50 [in Ukrainian].
39. Tarasova, G.O., & Hulevich, S.V. (2018). Organization of accounting for production inventories of an enterprise and ways to improve it. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, 896-899 [in Ukrainian].
40. Trush, Yu.T., Korol, G.O., & Potrus, N.P. (2015). *Organization of accounting. Part 1. Fundamentals of*

- accounting organization*. Dnipropetrovsk: NMetAU [in Ukrainian].
41. Fabiianska, V. (2014). The essence of accounting organization. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, 19, P. 2, 214-222 [in Ukrainian].

**Olha Puhachenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**David Koiava**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Accounting Organization: Scientific Views on the Essence and Meaning of the Term**

The article is devoted to the study of the essence and meaning of the term "accounting organization" in literary sources and at the level of specialized legislation with a generalization of common features and a presentation of the author's understanding of this concept.

More than 30 definitions of the essence and content of the term "accounting organization" given in literary sources have been studied. It has been established that although the relevant Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" contains a separate section "Organization and Accounting", the definition of this concept is absent. The common and distinctive features in the views of scientists and practitioners on determining the content of accounting organization are summarized. It is found that the vast majority of researchers interpret accounting organization as "a set (complex) of measures of the owner (manager) of the enterprise" and as "a set of actions to create a holistic accounting system". It is noted that when defining the essence of the concept of "organization of accounting", some scientists consider the process (actions) of its constant improvement to be a mandatory component, and a significant number of them emphasize the importance of the role of the owner (manager) of the enterprise for the effective organization of accounting processes. Based on a critical analysis of the essence and content of the term "accounting organization" in scientific sources, the author's interpretation is presented as a system of measures that ensure the rational management of the accounting process at an enterprise, taking into account its specifics, form of ownership, size, field of activity, organizational structure, and the requirements of current legislation.

Prospects for further scientific research include the development of specific proposals for improving the organization of accounting and the formation of accounting support for enterprises in various fields of operation, taking into account their industry characteristics and user needs.

**accounting organization, essence and meaning of the term, literary sources, specialized legislation, views of scientists, generalization, author's vision**

*Одержано (Received) 07.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.04.2025*

*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

UDC 657.22:334.758

JEL Classification: M41, M10, M13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.203-214](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.203-214)**Nadiia Smirnova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Maksym Voloshyn**, Bachelor's student (student of the first (bachelor's) level of higher education)*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## The Essence of Accounting Policy as a Component of the Information Support for Agribusiness Entities

One of the key elements of the accounting system is the accounting policy, which defines the methodological foundations for conducting accounting, the procedure for valuing assets and liabilities, and the principles of financial reporting formation. For agribusiness, having a justified, flexible, and adaptive accounting policy is crucial, as it is an integral part of the informational support for the activities of entities in this field. The purpose of this article is to investigate the role of accounting policy as an element of the informational support system for agrarian enterprises in order to adapt it to the needs of operational and strategic management.

The article explores the theoretical foundations, essential characteristics, and practical aspects of developing accounting policy as a key element of the information support system for agribusiness entities. It highlights the importance of accounting policy in ensuring the reliability, timeliness, and completeness of accounting information required for managerial decision-making under the specific conditions of agricultural production. The study emphasizes that an effective accounting policy enhances the transparency and adaptability of accounting to the needs of financial statement users, including management, investors, and regulatory authorities. Scientific approaches to understanding the nature, functions, and role of accounting policy within an enterprise's accounting and analytical system are analyzed. Particular attention is given to the challenges of forming accounting policy in the agricultural sector due to seasonality, natural and climatic conditions, biological asset transformation, and other sector-specific features. Based on an analysis of legal regulations, scientific literature, and agribusiness practices, the paper substantiates directions for improving accounting policy as a means of enhancing the quality of management information.

Conceptual approaches are proposed that align accounting policy development with the needs of strategic management, international economic integration, and digitalization of accounting processes. The authors present a vision for the structure, content, and organizational mechanism of implementing accounting policy at agricultural enterprises, which contributes to more effective decision-making based on objective financial and economic information. The results can serve as a foundation for improving accounting methodologies in agriculture and developing recommendations for enterprises of various ownership forms and scales.

**accounting policy, agribusiness, financial accounting, information support, managerial decisions, financial reporting, agricultural enterprises, accounting methodology**

**Statement of the problem.** In the current economic environment, effective management of agricultural enterprises is impossible without high-quality information support, the foundation of which is the accounting system. One of the key elements of this system is the accounting policy, which defines the methodological principles of accounting, the procedures for asset and liability valuation, and the principles of financial reporting formation. For agribusiness, operating under conditions of seasonality, natural and climatic risks, biological asset transformation, and changes in government regulation, the presence of a well-grounded, flexible, and adaptive accounting policy is crucial. It allows the accounting system to be tailored to the specific nature of the enterprise's activities and ensures the provision of reliable information for managerial decision-making.

However, in the practical activities of agricultural enterprises, the formation of accounting policy is often reduced to formal copying of standard provisions without considering the individual characteristics of the business. This leads to a loss of informational value in accounting, errors in reporting, and complications in control. Moreover, there is a

lack of scientific and practical recommendations on building accounting policy that take into account industry-specific features and the requirements of digital transformation. Therefore, the study of the essence of accounting policy as a component of information support for agribusiness, analysis of current approaches, and development of directions for their improvement are highly relevant.

**Analysis of recent researches and publications.** The issue of forming and implementing accounting policy in enterprises, particularly in the agricultural sector, attracts attention of both domestic and international scholars. The theoretical foundations of accounting policy development have been studied in the works of researchers such as Baranovska T.V. [1], Butynets F.F. [2], Veryha Y.A., Kulyk V.A., Nochovna Y.O., Ivaniuk S.Yu. [4], who consider it an important element of the accounting system that ensures the reliability of information for both internal and external users. The works of Zahorodnii A.H. [7], Kucherenko T. [9], and Parkhomenko V.I. [11] emphasize the regulatory and methodological aspects of accounting policy formation in accordance with national accounting standards.

The specific features of accounting policy in agricultural enterprises were examined in the studies of Lynnyk Yu.V. and Suk P. [15], who emphasized the impact of industry factors (seasonality, biological transformation of assets, accounting for government support, etc.) on accounting methods and reporting. Separate works have been dedicated to the influence of accounting policy on managerial decision-making (Yaremenko I. [20], Tsvetkova N. [16], Shmyhel O.Ye. [18]) and its role in shaping the enterprise's accounting and analytical framework.

At the same time, despite a substantial body of theoretical and applied research, the methodology for forming accounting policy specifically considering the current conditions of agribusiness operation – such as digital transformation, integration with information systems, and the dynamic changes in the legislative framework – remains insufficiently developed. Questions regarding the adaptation of accounting policy to the needs of operational and strategic management, the assessment of its effectiveness as an information support tool, and the harmonization of accounting decisions in accordance with international standards have not been fully clarified. Thus, there is a need for further scientific research into the essence, functions, and practical significance of accounting policy in the context of the agricultural sector of the economy.

**Statement of the objective.** The aim of this article is to investigate the role of accounting policy as an element of the information support system for agricultural enterprises, with the goal of adapting it to the needs of operational and strategic management.

**The main research material.** Information support for the activities of agribusiness entities involves organizing an effective system for collecting, processing, analyzing, and utilizing diverse data necessary for making well-founded managerial decisions in the field of agricultural production. Such a system enables agricultural enterprises to respond promptly to changes in the market situation, adapt to external challenges, implement innovative technologies, and optimize internal management processes. Information support contributes to enhancing competitiveness, efficient resource use, reducing production costs, and increasing productivity.

In the current context of digitalization of the agricultural sector, the implementation of automated information systems, electronic platforms, geographic information technologies, and software for monitoring and forecasting production activities gains particular importance. These tools provide agribusiness entities with timely, accurate, and analytically processed information, which serves as an essential foundation for strategic planning and sustainable development of enterprises in a dynamic market environment.

The main components of information support include both external and internal sources of information, which together form a comprehensive database for managerial decision-making. They also encompass informational and consulting support that provides access to expert knowledge and recommendations, as well as technological and analytical components responsible for automating data collection and processing and analyzing data to identify trends and forecast development. Internal information sources, in particular, play an exceptionally important role and are primarily represented by accounting data and financial statements, which provide accurate and timely information about the enterprise's financial condition, expenses, revenues, and other key indicators necessary for evaluating performance and planning future development strategies.

An important component of accounting is the accounting policy, which defines the set of methods, rules, and principles that an enterprise applies for maintaining accounting records and preparing financial statements. The accounting policy forms the basis for the systematic and consistent reflection of business transactions, ensuring the reliability, completeness, and comparability of financial data. It is a fundamental element of the accounting system, as the quality of accounting information used for managerial decision-making, planning, and financial control of the enterprise depends on its proper definition. Thus, the accounting policy is an integral part of the overall accounting system and plays a key role in ensuring transparency and efficiency in financial management.

Within the information support structure, the accounting policy performs several important functions. First, it serves as the foundation for generating reliable and complete financial information necessary for managerial decisions. Second, the accounting policy defines methodological approaches to accounting for specific assets of agribusiness, such as biological assets and agricultural products, considering their peculiarities and cyclicity. Third, it regulates the procedures for valuing assets and liabilities, taking into account seasonal fluctuations characteristic of agricultural production, which allows for more accurate reflection of their value in the reporting. Additionally, the accounting policy ensures unified standards and approaches to the recording of business transactions, contributing to consistency and transparency in accounting. It also establishes methods for calculating depreciation on agricultural machinery and equipment, considering their specific operational conditions and service life. Finally, the accounting policy provides a basis for the correct and timely calculation of the enterprise's tax liabilities, which is an important aspect of financial planning and compliance with legal requirements.

Moreover, the accounting policy shapes the strategic concept of long-term development for each business entity, which is directly relevant to agricultural enterprises. It enhances the accounting-analytical component of management, improving the quality of managerial decision-making in agribusiness. Thanks to clearly defined principles and methods, the accounting policy ensures prompt response to changes in production processes, enabling the production system to flexibly adapt to changes in the external environment. As a result, economic risks are reduced, enterprise efficiency increases, and its competitive position is strengthened.

Clarifying the concept of accounting policy specifically for agribusiness entities, as well as summarizing the basic principles and requirements for its formation based on current normative legal acts in the field of accounting, is an important step toward ensuring effective practical application of the accounting policy. Such improvement aims to consider the specifics of the agricultural sector, facilitate the adaptation of accounting procedures to industry features, and guarantee compliance of financial reporting with existing standards and legislative norms. This allows agribusiness entities to implement accounting policies more clearly and consistently, contributing to increased transparency of accounting, accuracy in reflecting business transactions, and optimization of managerial decisions.

Analyzing existing approaches to defining the essence of accounting policy, it can be stated that there is no universally accepted interpretation of this concept.

According to the Law of Ukraine On Accounting and Financial Reporting in Ukraine, «accounting policy is a set of principles, methods, and procedures used by an enterprise for maintaining accounting records, preparing, and submitting financial statements» [12].

This approach includes three key components of accounting policy: first, principles - fundamental foundations and conceptual approaches on which the entire enterprise accounting system is based; second, methods - specific techniques and ways of processing accounting information, such as inventory valuation or depreciation calculation; and third, procedures - a defined sequence of actions and technical aspects regulating accounting and preparation of financial statements.

This definition clearly outlines three main directions for applying accounting policy in enterprise practice. The first direction is accounting, involving daily recording, systematization, and processing of business transactions to ensure completeness and reliability of accounting information. The second direction is financial reporting, involving the formation of official reports based on collected and processed data that reflect the financial condition and performance of the enterprise over a specific period. The third direction is submission of financial statements to interested parties, including government bodies, investors, and other users, ensuring transparency, control, and making informed managerial decisions. Thus, accounting policy acts as a key mechanism for organizing accounting and reporting, contributing to efficient management of the enterprise's financial resources.

This definition is comprehensive and holistic as it covers the entire spectrum of the accounting process - from primary registration of business transactions to the formation and submission of financial statements to interested users. It emphasizes that accounting policy is not just a set of technical methods or tools but an integrated system of principles, methods, and procedures that ensures coherence and consistency in accounting and reporting at the enterprise. This guarantees unified approaches, contributing to increased reliability of information, transparency of financial activities, and efficiency of resource management.

Hence, such wording clearly reflects the modern view of the role of accounting policy as a key element of enterprise management activity aimed at ensuring high quality of financial information. It emphasizes that accounting policy is not only a technical tool but also a strategic component affecting the transparency, reliability, and timeliness of accounting data necessary for making effective managerial decisions and ensuring sustainable enterprise development.

In addition to the official definition of accounting policy in current accounting legislation, domestic scholars offer a wide range of different interpretations of this concept. Chernii M.Ya. states: «Accounting policy is a set of principles and rules regulating methodological and organizational foundations of accounting at the enterprise under the current normative framework at a given moment in time» [17].

Stetsiv I.I. emphasizes: «Accounting policy is a set of principles and rules (options) for organizing and implementing methods (techniques) of accounting in an organization to form the most operational, complete, objective, and reliable financial and managerial information of the enterprise» [14].

Shmyhel O. provides the following definition: «the organization's choice of specific methods, forms, techniques of conducting and organizing accounting, based on established rules and the organization's characteristics (organizational, technological, accounting staff size and qualifications, level of technical equipment)» [18].

Tsvietkova N. claims: «Accounting policy is the methods and techniques of accounting regulated by normative acts on one hand and considering the enterprise's activity specifics on the other» [16].

According to Yaremenko I.: «Accounting policy is the enterprise's choice of methodological techniques that influence the amount of profit and loss» [20].

Suk P. states: «Accounting policy is a system of rules for organizing and conducting accounting, and valuing the enterprise's property, adopted for a certain reporting year or several years» [15].

According to Pushkar M.S.: «Accounting policy is an internal document of the accounting system that reflects a set of accounting procedures and methods chosen and consistently applied in the organization, best suited to the conditions of activity and the requirements for full representation of the organization's results and financial position» [13].

According to Parkhomenko V.: «Accounting policy is a document that establishes the adopted set of methods for conducting accounting: primary observation, value measurement, current grouping, and final summarization of business activities» [11].

Analysis of these definitions shows common elements uniting different authors' views. Most researchers, including I.I. Stetsiv, M.Ya. Cherniy, P. Suk, and V. Parkhomenko, see accounting policy as a system or set of principles, rules, and methods defining accounting procedures at the enterprise. Almost all authors emphasize the importance of choosing specific methodologies and techniques that most effectively reflect business transactions and correspond to the organization's specifics - this aspect is detailed in works by O. Shmyhel, I. Yaremenko, N. Tsvietkova, and M.S. Pushkar. At the same time, N. Tsvietkova, O. Shmyhel, and M.Ya. Chernii highlight that accounting policy formation must consider both normative-legal requirements and specific enterprise functioning features, ensuring balance between legal norms and business practical needs. This approach allows not only compliance with mandatory accounting standards but also adaptation to unique activity conditions, enhancing accounting system efficiency and quality of financial reporting. Thus, analysis of existing definitions leads to the conclusion that accounting policy is a complex and multifaceted concept combining normative bases with individual enterprise characteristics, ensuring a systematic approach to organizing accounting.

Secondly, attention should be paid to significant differences in approaches among leading domestic scholars regarding accounting policy, reflecting diverse views on the concept. I.I. Stetsiv highlights the goal-oriented nature of accounting policy, stressing its main purpose - forming operational, complete, and reliable information necessary for management decisions. This is key in his approach, distinguishing it from others where such focus is not explicit. In M.Ya. Chernii's definition, the temporal aspect is important, indicating that accounting policy operates «at a given moment», emphasizing its relevance and dependence on a specific period. P. Suk develops this idea, specifying the policy applies within «a certain reporting year or series of years», showing the dynamic nature of accounting policy and its possible adaptation to changing enterprise conditions. Furthermore, I. Yaremenko gives a narrower financial focus, concentrating on the policy's influence on profit and loss amounts, which narrows the overall understanding of its functions and role. These varied approaches and emphases indicate accounting policy is a multifaceted and complex concept that can be interpreted differently depending on researcher priorities, enterprise specifics, or accounting tasks. This diversity creates opportunities for flexible application of accounting policy considering different industries and business types, which is especially important for the agricultural sector with its unique features and challenges.

The most thorough and detailed approach to the structure of accounting policy is presented by V. Parkhomenko, who analyzes its components in detail, identifying key stages of the accounting process: primary observation - recording business facts and operations;

value measurement — determining their monetary assessment; current grouping - systematization and classification of accounting data by various criteria; and final summarization - forming aggregate indicators that form the basis for financial reporting. Such detailed division helps clearly understand how accounting policy influences each stage of accounting and ensures consistency, accuracy, and coherence of information necessary for effective enterprise management.

These definitions illustrate the evolution of understanding accounting policy - from a simplified idea as a set of methodological techniques (offered by I. Yaremenko) to a more comprehensive vision as an internal document regulating the entire accounting system (typical for M.S. Pushkar). I. Yaremenko's definition is quite narrow, focusing only on accounting policy's impact on financial results, ignoring its broader functional context. Meanwhile, the most comprehensive approaches are by I.I. Stetsiv, emphasizing the goal of forming reliable information, and M.S. Pushkar, emphasizing accounting policy's systematic and consistent nature. This development in interpretation reflects growing recognition of accounting policy as an important management tool that considers both normative requirements and unique enterprise specifics.

Overall, these definitions reflect the multifaceted and diverse approaches to interpreting «accounting policy» in Ukrainian academic circles, highlighting its role as an important accounting organization tool combining compliance with legislative requirements and consideration of enterprise-specific characteristics.

Based on analysis of various definitions, two main approaches to interpreting accounting policy can be identified. The first, reflected in the Economic Encyclopedia [6], and works by Lovinska L.H., Stefaniuk I.B. [10], Kuzhelnyi M.V., Linnyk V.H. [8], and Zahorodnii A.H. [7], defines accounting policy as a set of methods, procedures, and principles regulating accounting and financial reporting in accordance with current legislation. This position focuses on technical and methodological aspects, emphasizing accounting policy's role in organizing accounting activities within the normative framework. In contrast, the second approach, presented in works by Pushkar M.S. [13], Butynets F.F. [2], and Shpak V.A. [19], views accounting policy more broadly - as a management tool performing a strategic function. Here, accounting policy is perceived as an important component of enterprise management system that forms the information base for decision-making and acts as an internal «constitution» defining accounting process organization rules according to business goals and needs.

Particularly valuable are certain approaches proposed by modern scholars. T.V. Baranovska [1] stresses the need to align accounting policy with owners' interests, indicating its subjective and adaptive nature - accounting policy is formed not only according to normative requirements but also in line with specific business needs. F.F. Butynets [2] offers a comprehensive approach, distinguishing narrow understanding of accounting policy as a set of accounting methods and a broader one as a strategic element of enterprise management covering organizational, analytical, and methodological aspects. Meanwhile, T. Kucherenko [9] emphasizes accounting policy's role in harmonizing accounting information, underlining its importance in ensuring uniform approaches to financial reporting, which is crucial amid integration into the international economic space. Such multidimensional analysis allows deeper understanding of accounting policy as a tool combining normativity, individualization, and strategic management.

An interesting approach is presented in the Accounting Dictionary [2], where accounting policy is described as valid «for an indefinite period», emphasizing its perpetual and stabilizing nature in the enterprise's financial and economic activities. This interpretation reflects a gradual evolution in understanding accounting policy: from initially viewing it as a purely technical tool - a set of methodological techniques and procedures aimed at accounting

according to standards - to the modern perception as a key management system element. In this context, accounting policy acquires strategic importance, as it ensures formation of a quality information base necessary for making well-founded managerial decisions and simultaneously serves as a means of realizing the economic interests of owners and management.

According to L. Huida [5], with whom one can agree, the process of forming accounting policy for agribusiness entities should be based on a clear understanding of its targeted purpose, which is distributed according to the functions of three main directions: accounting, managerial, and tax accounting. Such an approach allows adapting the policy to the specifics of agribusiness, considering not only external reporting requirements but also internal management needs and fiscal regulation. Orientation to the goals of each accounting type ensures a more flexible and efficient accounting information system capable of supporting informed decision-making at all enterprise management levels.

Considering the stated goal, the author proposes classifying accounting policy by its components into standard and non-standard. Standard accounting policy focuses on fulfilling accounting requirements and preparing financial statements and traditionally includes organizational, technical, and methodological components. In contrast, non-standard accounting policy covers additional elements aimed at implementing management accounting and tax accounting objectives. Specifically, management elements include forms of internal reporting that support control over costs, sales, accounts receivable; division of indicators by controllability within responsibility centers; personalization of internal documents; determination of costing items and cost accounting methods. Analytical elements include a system of economic indicators used to evaluate the performance of individual business units and the enterprise as a whole, also serving as a basis for developing its further development strategy. This approach to structuring accounting policy allows more flexible adaptation to internal management and external regulatory needs [5].

Summarizing scientific approaches to accounting policy definitions, the author proposes the following definition of accounting policy for agribusiness entities: it is a systematized, enterprise-standardized system of selected accounting organization methods, including methods for valuation and reflection of assets, capital, liabilities, income, expenses, and business transactions, formed according to current legislation requirements and based on the professional judgment of the accountant, aiming to ensure reliable, complete, and timely preparation of financial statements corresponding to the specifics of agricultural activity.

The proposed definition is distinguished by its universality, as it covers goals of accounting, management, and tax accounting, which is especially important for comprehensive enterprise management. It does not limit itself to listing individual elements, allowing flexible adaptation of accounting approaches according to changes in the regulatory environment and internal enterprise needs. An important feature of this definition is emphasis on the subjectivity of accounting policy, which depends on the accountant's professional competence and quality of professional judgment. Such an approach avoids drawbacks common to many existing interpretations: excessive formalization through definition only of principles and rules, reduction of accounting policy to a one-time choice of methods, limitation of its effect to certain accounting objects, ignoring the universality of methods suitable for various conditions, and uncritical subjective positive assessment. Furthermore, this approach does not specify types of accounting, preserving relevance amid ongoing accounting system transformations. All this suggests the advisability of using the proposed definition as both a practical and theoretical guideline in the agricultural sector.

In conditions of economic transformation and increasing role of digital technologies, integration of accounting policy into the overall knowledge management system at the enterprise gains special importance. Such an approach not only standardizes accounting

procedures but also ensures information exchange among various functional units, improving the quality of management decisions. In the context of agribusiness, this is particularly relevant, as enterprises in this sector often have complex organizational structures, geographically distributed and seasonally variable activity. In this case, accounting policy acts as a coordination tool, providing uniform interpretation of business events, reducing reporting errors, and enhancing activity transparency.

Moreover, given modern challenges such as climate change, market globalization, and growing sustainability requirements, the informational functions of accounting policy become tools not only for financial but also environmental and social monitoring. More and more enterprises are incorporating non-financial reporting elements - sustainability reports, environmental indicators, carbon footprint, social indicators - allowing assessment of long-term business viability. Accordingly, accounting policy should evolve toward integrating such approaches, significantly expanding its functional scope and transforming it into a component of comprehensive corporate governance.

Particular attention should be paid to the interconnection between accounting policy and information systems used in agribusiness. Implementation of modern digital solutions - ERP systems, agricultural CRM platforms, electronic document management systems, GPS monitoring of machinery, sensor data collection from fields - requires clearly regulated accounting procedures defined through accounting policy. The clarity and adaptability of accounting policy determine the efficiency of integrating new technologies into enterprise management systems. Thus, accounting policy becomes the «language» through which the information system «communicates» with users, ensuring consistency between actual business transactions and their representation in databases.

In this context, the role of the professional judgment of accountants and analysts grows, as the agricultural sector is characterized by high variability of biological assets, seasonality, a significant share of work-in-progress, and risks related to climatic conditions. All this requires flexible and well-grounded choices of methods for valuation, depreciation, recognition of income and expenses, also determined within accounting policy. For example, choosing the method of biological asset valuation at fair value less costs to sell can provide the enterprise with a more accurate picture of economic efficiency than traditional methods. Thus, accounting policy not only performs a regulatory function but also serves as a tool for strategic risk management and optimization of financial results.

Furthermore, effective accounting policy is a means of ensuring transparency of agribusiness activities to external users of information - banks, investors, partners, regulatory bodies. In light of increasing ESG reporting requirements (environmental, social, and governance responsibility), accounting policy may serve another function - the basis for forming non-financial information important when entering international markets or attracting external capital. Thus, it becomes not only an internal management document but also a tool for external business communication.

The informational function of accounting policy in the context of agribusiness is closely linked to monitoring and control of key production indicators. For instance, applying the policy in internal reporting enables enterprises to control costs per hectare, fertilizer efficiency, crop yields by cultures and plots, fuel costs, etc. Standardized forms of internal management reports defined within accounting policy are the basis for implementing KPIs (key performance indicators) used to assess activities of units and responsibility centers.

Finally, it should be emphasized that accounting policy in the agricultural sector is not a static document but an instrument that must change and improve in response to market transformations, legislative changes, emergence of new technologies, and changing business owners' priorities. The flexibility of accounting policy should be based on balancing compliance with regulatory requirements and adaptation to the real needs of the enterprise.

Therefore, regular review and updating of accounting policy according to changes in external and internal environments is an important component of modern management approaches.

Thus, within the information support structure of agribusiness activities, accounting policy serves as a methodological framework ensuring integrity, consistency, and adaptability of the entire accounting system. Its strategic significance lies in forming an informational foundation for making both operational and long

**Conclusions and prospects for further researches.** Information support for agribusiness is a complex process of organizing the collection, processing, and analysis of data necessary for making effective managerial decisions. It encompasses both internal and external sources of information, among which accounting and financial reporting, as well as accounting policy, occupy a key position.

Summarizing the results of the analysis of scientific approaches to the interpretation of accounting policy, the following author's definition can be proposed for agribusiness entities: it is a system formalized by enterprise standards of selected accounting methods, which includes methods for valuation and presentation of assets, capital, liabilities, income, expenses, and business transactions, formed in accordance with the requirements of current legislation and based on the professional judgment of the accountant, aimed at ensuring reliable, complete, and timely formation of financial reporting that corresponds to the specifics of agricultural activity.

The proposed definition of the accounting policy for an agribusiness entity stands out for its universality, as it covers the goals of not only financial accounting but also managerial and tax accounting, which is especially important for comprehensive enterprise management. It is not limited to listing individual elements, allowing flexible adaptation of accounting approaches according to changes in the regulatory environment and the internal needs of the business entity. An important feature of this definition is the emphasis on the subjectivity of accounting policy, which depends on the level of professional competence of the accountant and the quality of their professional judgment. This approach helps avoid the shortcomings inherent in many existing interpretations: excessive formalization through defining only principles and rules, reducing accounting policy to a one-time choice of methods, limiting its application to certain accounting objects, ignoring the universality of methods that should be suitable for use under various conditions, as well as subjective positive evaluation without critical analysis. Moreover, this approach does not detail the list of types of accounting, which helps preserve the relevance of the definition amid constant transformations of accounting systems. All this testifies to the expediency of using the proposed definition as both a practical and theoretical guide in the agricultural sector.

Furthermore, in light of modern challenges such as climate change, market globalization, and increasing demands for sustainability, the informational functions of accounting policy become a tool not only for financial but also environmental and social monitoring. More and more enterprises are introducing elements of non-financial reporting into their accounting systems — sustainability reports, environmental indicators, carbon footprint tracking, social indicators — which allow assessing the long-term viability of the business. Accordingly, accounting policy must transform towards incorporating these approaches, significantly expanding its functional scope and turning it into an element of comprehensive corporate governance.

Finally, it is important to emphasize that accounting policy in the agricultural sector is not a static document but an instrument that must change and improve in response to market transformations, legislative changes, new technologies, and shifts in business owners' priorities. The flexibility of accounting policy should be based on a balance between complying with regulatory requirements and adapting to the real needs of the enterprise. Therefore, a key component of modern management approaches is the regular review and

updating of accounting policy in accordance with changes in the external and internal environment.

Prospects for further research may include the study of current challenges, including digitalization and increasing sustainability requirements, which expand the role of accounting policy, making it a key tool to ensure stability, transparency, and competitiveness of agricultural enterprises in a dynamic market environment.

## References

1. Baranovska, T.V. (2003). Accounting Policy: Levels, Subjects, Components *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, 3 (25), 18–26 [in Ukrainian].
2. Butynets, F.F. (Ed.). (2001). *Accounting Dictionary*. Zhytomyr: PP "Ruta" [in Ukrainian].
3. Butynets, F.F. (Ed.). (2003). *Financial Accounting* (5th ed.). Zhytomyr: PP "Ruta" [in Ukrainian].
4. Veryha, Yu.A., Kulyk, V.A., Nochovna, Yu.O. (2015). *Accounting Policy of the Enterprise*. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury» [in Ukrainian].
5. Huida, L. (2012). How to Prepare an Order on the Accounting Policy of the Enterprise? *Debet-Kredyt*, 1, 17–35 [in Ukrainian].
6. Mochernyi, S.V. (Ed.). (2001). *Economic Encyclopedia*, 2. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», [in Ukrainian].
7. Zahorodnii, A.H. (2004). *Accounting: Fundamentals of Theory and Practice*. Kyiv: T-vo «Znannia», [in Ukrainian].
8. Kuzhelynyi, M.V., & Linnyk, V.H. (2001). *Theory of Accounting*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Kucherenko, T. (2009). Regulation of accounting policy for financial reporting. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, 5, 24–34 [in Ukrainian].
10. Lovińska, L.H., & Stefaniuk, I.B. (2006). *Organization of accounting and financial control in the current economic conditions in Ukraine*. Kyiv: NDFI [in Ukrainian].
11. Parkhomenko, V. (2019). Documentary support of the basics of accounting. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, 3, 11–15 [in Ukrainian].
12. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine. (1999, July 16) №. 996-XIV. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].
13. Pushkar, M.S. (2004). *Accounting policy and reporting*. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
14. Stetsiv, I.I. (2009). Accounting policy of an economic entity, its relevance and importance under modern conditions. *Visnyk Lvivskoi komertsiianoi akademii. Serii ekonomichna*, 1, 201–208 [in Ukrainian].
15. Suk, P. (2021). Enterprise accounting policy. *Bukhhalteriia v silskomu hospodarstvi*, 5, 2–4 [in Ukrainian].
16. Tsvietkova, N. (2011). Modern organization of accounting and reporting preparation for decision-making. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, 3, 4–27 [in Ukrainian].
17. Chernii, M.Ya. (2020). Formation of accounting policy of enterprises based on organizational and technological features of activity. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2 (23), 381–388 [in Ukrainian].
18. Shmyhel, O.Ye. (2025, May 20). Formation of accounting policy based on creative financial accounting. <https://surl.li/zbibqt> [in Ukrainian].
19. Shpak, V.A. (2009). Accounting policy - a component of the organization of accounting. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 1, 203–205 [in Ukrainian].
20. Yaremenko, I. (2020). Adaptation of accounting policy to the conditions of the modern economy. *Finansy Ukrainy*, 12, 118–123 [in Ukrainian].

## Список літератури

1. Барановська Т.В. Облікова політика: рівні, суб'єкти, складові. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2003. № 3 (25). С. 18–26.
2. Бухгалтерський словник. За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2001. 224 с.
3. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / за редакцією проф. Ф. Ф. Бутинця. 5-е вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2003. 726 с.
4. Верига Ю.А., Кулик В.А., Ночовна Ю.О., Іванюк С.Ю. Облікова політика підприємства: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 312 с.
5. Гуйда Л. Як підготувати наказ про облікову політику підприємства? *Дебет-Кредит*. 2012. № 1. С.17–35.

6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
7. Загородній А.Г. Бухгалтерський облік: Основи теорії і практики. К.: Т-во «Знання», КОО, 2004. 377 с.
8. Кужельний М.В., Лінник В.Г. Теорія бухгалтерського обліку. К.: КНЕУ, 2001. 334 с.
9. Кучеренко Т. Регламентування облікової політики фінансової звітності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 5. С. 24–34.
10. Ловінська Л.Г., Стефанюк І.Б. Організація бухгалтерського обліку та фінансового контролю в сучасних умовах господарювання в Україні. К.: НДФІ, 2006. 240 с.
11. Пархоменко В. Документальне забезпечення основ бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 3. С.11–15.
12. *Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні*: Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV.
13. Пушкар М.С. *Облікова політика і звітність*: [навч. посібник]. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 141 с.
14. Стеців І.І. Облікова політика суб'єкта господарювання, її актуальність і значення в сучасних умовах. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, вип. 6. Львів: Коопосвіта ЛКА, 2009. С. 201–208.
15. Сук П. Облікова політика підприємства. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2021. № 5. С. 2–4.
16. Цветкова Н. Сучасна організація обліку та складання звітності для прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 3. С. 14–27.
17. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємств на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Вип. 2 (23). С. 381–388.
18. Шмигель О.Є. Формування облікової політики на базі креативного фінансового обліку. URL: <https://surf.li/zbibqt> (дата звернення: 28.03.2025).
19. Шпак В.А. Облікова політика – складова організації бухгалтерського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 203–205.
20. Яременко І. Адаптація облікової політики до умов сучасної економіки. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 118–123.

**Н.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук

**М.В. Волошин**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

### **Сутність облікової політики як складової інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів аграрного бізнесу**

Одним із ключових елементів системи бухгалтерського обліку є облікова політика, яка визначає методичні засади ведення обліку, порядок оцінки активів і зобов'язань, принципи формування звітності. Для аграрного бізнесу наявність обґрунтованої, гнучкої та адаптивної облікової політики має вирішальне значення, оскільки вона є складовою інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів цієї сфери. Мета написання статті полягає у дослідженні ролі облікової політики як елементу системи інформаційного забезпечення аграрних підприємств з метою її адаптації до потреб оперативного та стратегічного управління.

У статті досліджено теоретичні засади, сутнісні характеристики та практичні аспекти формування облікової політики як ключового елементу системи інформаційного забезпечення суб'єктів аграрного бізнесу. Розкрито значення облікової політики для забезпечення достовірності, своєчасності та повноти облікової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у специфічних умовах аграрного виробництва. Визначено, що ефективна облікова політика сприяє підвищенню прозорості та адаптивності бухгалтерського обліку до потреб користувачів фінансової звітності, зокрема — керівництва, інвесторів, контролюючих органів. Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності облікової політики, її функцій і ролі в обліково-аналітичній системі підприємства. Особливу увагу приділено проблемам, пов'язаним із формуванням облікової політики в аграрному секторі, зумовленим сезонністю, природно-кліматичними факторами, біологічною трансформацією активів та іншими галузевими особливостями.

На основі аналізу нормативно-правової бази, наукових джерел і практики аграрних підприємств обґрунтовано напрями удосконалення облікової політики як засобу підвищення якості інформаційного забезпечення управління. Запропоновано концептуальні підходи до формування облікової політики з урахуванням потреб стратегічного управління, інтеграції в міжнародний економічний простір та цифровізації облікових процесів. У статті наведено авторське бачення структури, змісту та організаційного механізму реалізації облікової політики на аграрних підприємствах, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень на основі об'єктивної фінансово-економічної інформації.

Результати дослідження можуть бути використані як основа для вдосконалення методологічного інструментарію ведення обліку в аграрній сфері, а також для розробки рекомендацій щодо формування облікової політики підприємствами різних форм власності та масштабів діяльності.

**облікова політика, аграрний бізнес, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення, управлінські рішення, фінансова звітність, аграрні підприємства, методологія обліку**

*Одержано (Received) 28.03.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 10.04.2025*  
*Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 38:303.442.3

JEL Classification: M15, M21, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.215-223](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.215-223)

Д.В. Замуренко

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Преваги використання геоаналітики для розвитку роздрібних мереж: світовий досвід та перспективи для України

Статтю присвячено дослідженню переваг використання геоаналітики для розвитку роздрібних мереж із урахуванням світового досвіду та перспектив її застосування в Україні. Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкуренції на ринку роздрібною торгівлі, зростанням вартості помилок при виборі невдалих локацій, розвитком нових форматів торгівлі та необхідністю впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання локацій, які базуються на обмеженому наборі показників і значною мірою залежать від суб'єктивних суджень, не забезпечують необхідної точності в сучасних умовах. Проаналізовано основні підходи до розуміння геоаналітики в зарубіжних наукових публікаціях та визначено її роль як інструменту вибору місця розташування торгових об'єктів, прогнозування продажів, оцінювання конкурентного середовища, моніторингу трансформацій роздрібною ринку та підтримки стратегічного планування розвитку мережі. Встановлено, що геоаналітика дає змогу враховувати широкий спектр просторових, демографічних, інфраструктурних, конкурентних і поведінкових чинників, забезпечуючи більш високу точність оцінювання потенціалу локацій і результативності торгових точок. Доведено, що використання геоаналітики сприяє економії часу на аналіз локацій, зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню гнучкості мережевого розвитку, оптимізації розміщення магазинів і темних магазинів, а також зміцненню конкурентоспроможності роздрібних мереж. Обґрунтовано, що для українського ритейлу впровадження геоаналітики є перспективним напрямом цифрової трансформації, який потребує адаптації світового досвіду, розширення використання геоінформаційних систем, штучного інтелекту та машинного навчання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання ефективності локацій для різних форматів торгівлі, уточненням системи факторів геоаналітичного моделювання та формуванням практичних рекомендацій щодо впровадження геоаналітики в діяльність українських підприємств роздрібною торгівлі.

**геоаналітика, роздрібно торгівля, роздрібні мережі, геоінформаційні системи, бізнес-аналітика, цифрова трансформація, штучний інтелект, машинне навчання, конкурентоспроможність**

**Постановка проблеми.** У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрова трансформація України пов'язана з розвитком цифрового доступу, інфраструктури та аналітичних рішень [13]. Сучасний ритейл функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої еволюції споживчих уподобань і зростання вартості ресурсів, що робить вибір оптимальних локацій для нових торгових точок одним із ключових стратегічних завдань. Український ринок ритейлу характеризується високою конкуренцією в містах-мільйонниках (Київ, Харків, Одеса), проникненням регіональних мереж в малі населенні пункти та зростанням онлайн-торгівлі. Традиційні методи аналізу, такі як оцінка пішохідного трафіку, демографічних показників чи суб'єктивні експертні судження, дедалі частіше виявляються недостатніми через їхню обмеженість, низьку точність і нездатність враховувати складні геопросторові взаємозв'язки.

У цьому контексті геоаналітика, підкріплена технологіями штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання (ML), набуває особливого значення як інструмент для підвищення ефективності управління роздрібними мережами та забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Ще в 2013 році в посібнику з геоінформаційних систем було акцентовано увагу на проблемі, яка полягає в тому, що за умов розвитку територіально розподілених бізнес-структур та ускладнення господарських зв'язків традиційні підходи до інформаційно-аналітичного забезпечення управління не завжди належною мірою враховують просторову компоненту даних, що обмежує можливості обґрунтованого прийняття управлінських рішень [6, с. 6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях, зокрема [13] наголошується, що розвиток цифрового доступу, цифрової інфраструктури та аналітичних інструментів є важливою умовою відновлення й модернізації економіки України, що водночас формує підґрунтя для застосування геоаналітики у сфері розвитку роздрібних мереж.

Ґрунтовне дослідження теоретичних, методологічних та практичних підходів до побудови системи бізнес-аналітики для прийняття рішень в бізнесі представлено в навчальному посібнику «Економічна аналітика в бізнесі» [1]. О. К. Єлісеєва та В. С. Белозерцев [2] акцентують увагу на дата-аналітиці як ключовому чиннику управління цифровим простором даних. С. М. Лях [3] досліджує сучасні тренди цифровізації у роздрібній торгівлі України та показує, що цифровізація вже не є окремим напрямом модернізації, а стає базовою умовою розвитку торговельного бізнесу. У статті М. Науменка [4] увага зосереджена на аналізі та аналітиці великих даних у маркетингу і торгівлі конкурентного підприємства. Подібний прикладний вектор має дослідження Н. Овандер, О. Катуніної та Г. Дідур [5], у якому великі дані й аналітика розглядаються в контексті оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. На відміну від досліджень, що більше орієнтовані на цифрові технології, Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік та А. В. Непочатенко [7] розглядають бізнес-аналітичну роботу в комерційній діяльності як основу обґрунтування господарських рішень у сфері роздрібно́ї торгівлі. У роботі [15] досліджено роль дата-аналітики у прийнятті управлінських рішень логістичними посередниками, що розширює галузеві межі застосування аналітики та показує, що її значення є особливо високим у сферах, де управління пов'язане з багатофакторністю, динамікою операцій і потребою в оперативному реагуванні.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ці дослідження формують цілісне уявлення про сучасну трансформацію аналітичного забезпечення управління. Якщо праця Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік та А. В. Непочатенко [7] більше відображає класичний підхід до бізнес-аналітичної роботи як передумови обґрунтованих господарських рішень, то новіші публікації О. К. Єлісеєвої та В. С. Белозерцева [2], С. М. Ляха [3], М. Науменка [4], Н. Овандер, О. Катуніної та Г. Дідур [5], дослідження [15] демонструють перехід до цифрово орієнтованої аналітики, де ключову роль відіграють великі дані, цифрові платформи, алгоритми оброблення інформації та швидкість її використання в управлінському циклі. Отже, наукові підходи цих авторів дозволяють зробити висновок, що сучасна бізнес-аналітика поступово еволюціонує від функції інформаційної підтримки управління до статусу стратегічного ресурсу підприємства. Її значення проявляється у здатності забезпечувати доказову основу для рішень, адаптацію до цифрового середовища, оптимізацію процесів, підвищення конкурентоспроможності та розвиток нових моделей управління в торгівлі, маркетингу, логістиці та суміжних сферах.

Водночас в Україні тема геоаналітики залишається недостатньо вивченою, що визначає необхідність її поглибленого дослідження особливо в контексті розвитку вітчизняного ритейлу. Актуальність теми зумовлена кількома факторами: зростаючою вартістю помилок при виборі невдалих локацій, необхідністю адаптації до цифрових трансформацій, підвищенням конкуренції на ринку ритейлу та появою нових форматів торгівлі, таких як dark stores (темні магазини, що функціонують як розподільчі центри для онлайн-замовлень).

**Постановка завдання.** Метою статті є комплексне дослідження переваг геоаналітики для розвитку роздрібних мереж із урахуванням світового досвіду та оцінка перспектив її застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Геоаналітика – це науковий і практичний підхід до аналізу даних, який використовує географічну або просторову інформацію для виявлення закономірностей, прогнозування подій і прийняття рішень у різних сферах, зокрема в управлінні роздрібними мережами. Саме в зарубіжному науковому дискурсі

геоаналітика набула найбільш системного опрацювання як сучасний інструмент просторового аналізу, стратегічного планування та підтримки управлінських рішень у розвитку роздрібних мереж (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз досліджень геоаналітики в зарубіжних наукових публікаціях

Рік, автори	Основна характеристика	Основні акценти
2012. Wood, Reynolds [16]	Зміщують акцент із технічного боку питання на організаційне використання просторових знань у компанії.	Вони показують, що лише частина великих роздрібних компаній реально поєднує дані про зони обслуговування, клієнтів, конкурентів і програми лояльності з маркетинговими рішеннями, асортиментною політикою, просуванням і подальшим оцінюванням ефективності нових магазинів. Доводиться, що ефективність геоаналітики залежить не лише від наявності технічних засобів, а й від того, наскільки просторові дані інтегровані в систему управління компанією.
2013. Roig-Tierno, Baviera-Puig, Buitrago-Vera [12]	Безпосередньо пов'язують геоінформаційні системи з аналізом бізнес-можливостей у секторі роздрібно-розподілу.	Підкреслено, що в умовах зростання конкуренції саме стратегія розміщення об'єктів може бути важливим чинником переваги, хоча на практиці просторовий підхід ще не завжди використовується належною мірою, а геоінформаційні системи у роздрібній торгівлі є не лише інструментом візуалізації, а й засобом виявлення перспективних зон розвитку, оцінювання конкурентного середовища та підтримки стратегічних рішень.
2018. Choo-Yee Ting, Chiung Ching Ho, Hui Jia Yee, Wan Razali Matsah [14]	Розглядають геоаналітику як інструмент одночасно для вибору місця розташування та прогнозування продажів.	У статті показано, що результативність торгової точки залежить не лише від характеристик самого місця, а й від особливостей навколишньої торговельної зони, демографічної структури, типу забудови та інших просторових параметрів, тобто прямо доводиться, що геоаналітика дає змогу не лише обирати місце для магазину, а й заздалегідь оцінювати його комерційний потенціал.
2020. Nilesh Maurya, Vijay Singh Dahima [10]	Подають більш загальний, але корисний підхід, наголошуючи, що геопросторовий аналіз, супутникові дані та картографічні системи поступово стають стратегічним інструментом управління у бізнесі.	В даному підході акцент зроблено на тому, що просторове бачення території допомагає зменшувати помилки у бізнес-моделях і покращувати рішення щодо освоєння нових локацій. Отже, підкреслюється, що геоаналітика у роздрібній торгівлі виходить за межі простого картографування і перетворюється на інструмент стратегічного планування розвитку мережі.
2023. de Smith, Goodchild, Longley & Associates [8]	Праця не є дослідженням роздрібно-розподілу у вузькому сенсі, але виступає важливим методологічним підґрунтям для всієї тематики геоаналітики.	Геопросторовий аналіз розглядається як сукупність принципів, методів і програмних засобів для роботи з просторовими даними. Ці підходи є доречними, оскільки їх можна використовувати для обґрунтування того, що геоаналітика спирається на сформований міждисциплінарний інструментарій, придатний для аналізу місця розташування об'єктів, торговельних зон, просторової концентрації та поведінки споживачів.
2023. Orr, Stewart, Jackson, White [11]	Досліджують уже не стільки вибір нових точок, скільки просторову адаптацію міських роздрібних ринків.	На матеріалі міст Великої Британії вони показують, що нові девелоперські проекти, зміни у споживчій поведінці та зовнішні шоки змінюють структуру, межі й значущість центральних торговельних зон. Це дослідження демонструє, що геоаналітика потрібна не лише на етапі відкриття магазину, а й для постійного моніторингу трансформацій торгового середовища, переоцінки цінності окремих територій і коригування стратегії розвитку мережі.
2025. Shilesh Karunakaran, Shantanu Bindewari [9]	Стаття має узагальнювально-оглядовий характер і розглядає геопросторові дані як джерело бізнес-аналітичних висновків у різних сферах.	У контексті роздрібно-розподілу підкреслено значення аналізу пішохідних потоків, близькості конкурентів, локальної демографії та транспортної мережі для вибору місця розташування торговельних точок, а також для прогнозування їхньої потенційної результативності. Це джерело є додатковим підтвердженням того, що сучасна геоаналітика розширює можливості бізнесу щодо прийняття більш точних і доказових рішень.

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання джерел [14; 10; 8; 11; 12; 16; 9].

Отже, простежуються три основні напрями досліджень: по-перше, геоаналітика як інструмент вибору місця розташування торгових об'єктів і прогнозування обсягів продажу; по-друге, геоінформаційні системи як засіб просторового аналізу змін у роздрібному середовищі та виявлення ринкових можливостей; по-третє, геоаналітика як методична та організаційна основа інтеграції просторових даних у бізнес-рішення. Наведені джерела дають підстави стверджувати, що переваги використання геоаналітики для розвитку роздрібних мереж полягають у підвищенні обґрунтованості вибору місця розташування торгових об'єктів, можливості прогнозування продажів і комерційної результативності, виявленні перспективних територій для розвитку, аналізі конкурентного середовища, моніторингу просторових змін на ринку та інтеграції просторових даних у маркетингові й стратегічні рішення. Водночас частина досліджень показує, що максимальний ефект геоаналітики досягається лише за умови її системного включення в загальну модель управління роздрібною мережею.

У контексті ритейлу геоаналітика дозволяє оптимізувати вибір локацій для торгових точок, прогнозувати їхню ефективність і адаптувати мережу до ринкових умов. На відміну від інтуїтивних підходів, які раніше домінували в ритейлі (наприклад, вибір місця "на око" чи за суб'єктивними оцінками), геоаналітика забезпечує об'єктивність і точність завдяки обробці великих обсягів даних.

Розвиток роздрібних мереж на сучасному етапі супроводжується низкою викликів:

- стратегічних: висока конкуренція за найкращі локації між традиційними ритейлерами; ризик «канібалізації» продажів між власними магазинами при щільному розміщенні; складність балансування між розвитком офлайн-магазинів та dark stores (темний магазин) обслуговує виключно покупки, згенеровані через інтернет у форматі розподільчого центру); необхідність врахування зміни споживчої поведінки; зростаюча вартість помилки при виборі невдалої локації;

- операційних: тривалий процес оцінки потенційних локацій; відсутність єдиної методології оцінки локацій для різних форматів; складність порівняння багатьох локацій одночасно; суб'єктивність оцінок при традиційному підході;

- ринкових трендів: розвиток експрес-доставки та зміна вимог до розміщення магазинів; поява нових форматів торгівлі; зростання конкуренції в привабливих локаціях; динамічна зміна патернів споживчої поведінки;

- фінансових: висока вартість помилки; зростання вартості оренди; необхідність швидкої окупності;

- аналітичних: необхідність аналізу великої кількості факторів; складність оцінки потенціалу нових житлових районів; відсутність історичних даних для нових форматів; потреба в регулярному оновленні моделей.

Ці виклики підкреслюють обмеженість інтуїтивних методів, які часто призводять до помилок через недооцінку складних ринкових факторів.

Типовий процес вибору локації для відкриття магазину в багатьох мережах виглядає так: 1) отримання пропозиції щодо локації: відділ розвитку отримує інформацію про потенційне місце для магазину; 2) огляд місця менеджером: представник компанії виїжджає на об'єкт для первинної оцінки; 3) збір базових даних: вивчається район, проводяться підрахунки пішохідного трафіку; 4) розробка фінансової моделі: на основі зібраних даних оцінюється потенційна прибутковість; 5) прийняття рішення: на фінальній стадії керівництво затверджує або відхиляє пропозицію. На перший погляд, цей процес виглядає логічним і послідовним. Однак він має кілька суттєвих недоліків, які ставлять під загрозу його ефективність:

1. Обмежений набір даних. Зазвичай аналізуються лише базові показники, такі як трафік, наявність конкурентів чи щільність забудови. Водночас успішність магазину залежить від понад 100 факторів, багато з яких неможливо оцінити традиційними методами: патерни руху людей (як змінюється активність протягом доби чи тижня);

сезонні зміни (як впливають пори року на кількість потенційних клієнтів); перетин зон впливу (як близькість інших магазинів мережі впливає на продажі); майбутні зміни інфраструктури (чи будуть побудовані нові дороги, житлові комплекси або ТРЦ).

2. Суб'єктивність оцінок: рішення часто приймаються на основі інтуїції або досвіду, що підвищує ризик помилок. Навіть досвідчені фахівці можуть потрапляти під вплив підтверджувальної упередженості і бачити лише ті факти, які відповідають їхнім очікуванням. Нерідко фахівці надмірно покладаються на власний досвід, недооцінюючи вплив неочевидних чинників, приймають емоційні рішення, орієнтуючись на перше враження про локацію

3. Обмеженість масштабування. Сучасний ритейл вимагає швидкого порівняння десятків локацій одночасно. Традиційний підхід стає надто ресурсоємним і повільним, адже порівняння 20-30 локацій потребує значного часу та людських ресурсів, а у великих мережах це унеможливує оперативну оцінку всіх потенційних місць.

Геоаналітика на базі ШІ та ML пропонує комплексний підхід до вирішення вищезазначених викликів (рис. 1).

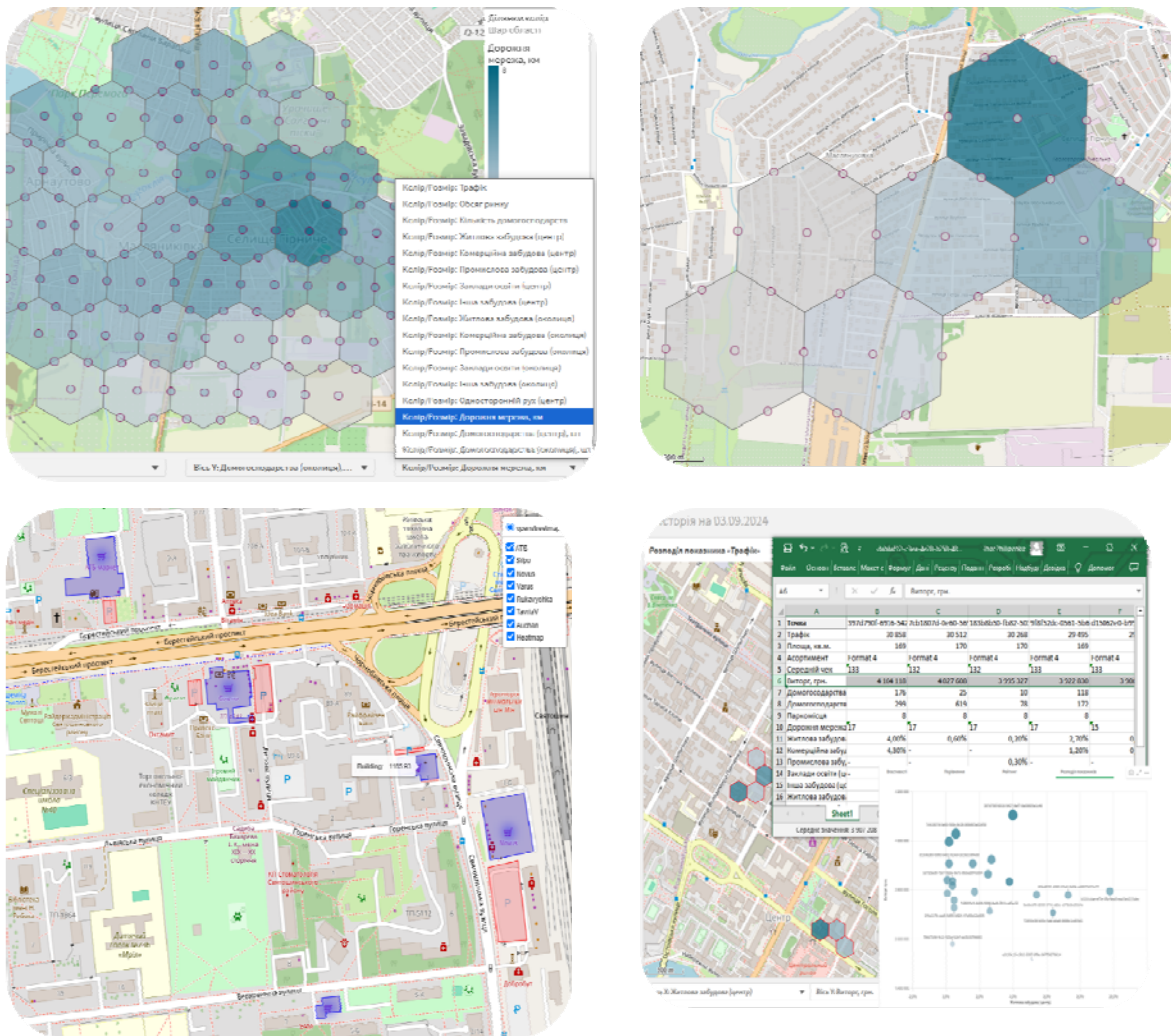


Рисунок 1 – Приклади візуалізації процесу геоаналітики

Джерело: побудовано автором

Основні можливості включають:

1) аналіз локальних ринків: гнучке визначення меж локального ринку (наприклад, радіус 1-5 км навколо точки); розрахунок ринкового потенціалу на основі даних про середній дохід домогосподарств, частку витрат на релевантний асортимент і

кількість домогосподарств; оцінка поточної та потенційної частки ринку з візуалізацією зон впливу через теплові карти;

2) аналіз конкурентного оточення: визначення розташування конкурентів і розрахунок відстаней до них; аналіз площі конкурентних точок і перетину зон впливу; виявлення зон із низьким конкурентним тиском для стратегічного розміщення

3) прогнозування ефективності: масовий аналіз списку локацій із прогнозуванням ключових метрик (кількість чеків, виторг, трафік); порівняльні звіти для оцінки перспективності кожної точки;

4) оптимізація мережі: моделювання оптимального покриття території торговими точками; аналіз зон доставки для dark stores і оцінка їхнього потенціалу; визначення оптимальних параметрів торгових точок (розмір, формат) залежно від локації.

Порівняно з традиційними методами, геоаналітика забезпечує економію часу (аналіз десятків локацій за години замість тижнів); точність (врахування сотень факторів замість кількох базових показників, що значно знижує ризик помилок); гнучкість (можливість адаптації моделей до різних форматів і ринкових умов).

Фактори, які може враховувати геоаналітика на базі сучасних ВІ-систем представлені на рис. 2.

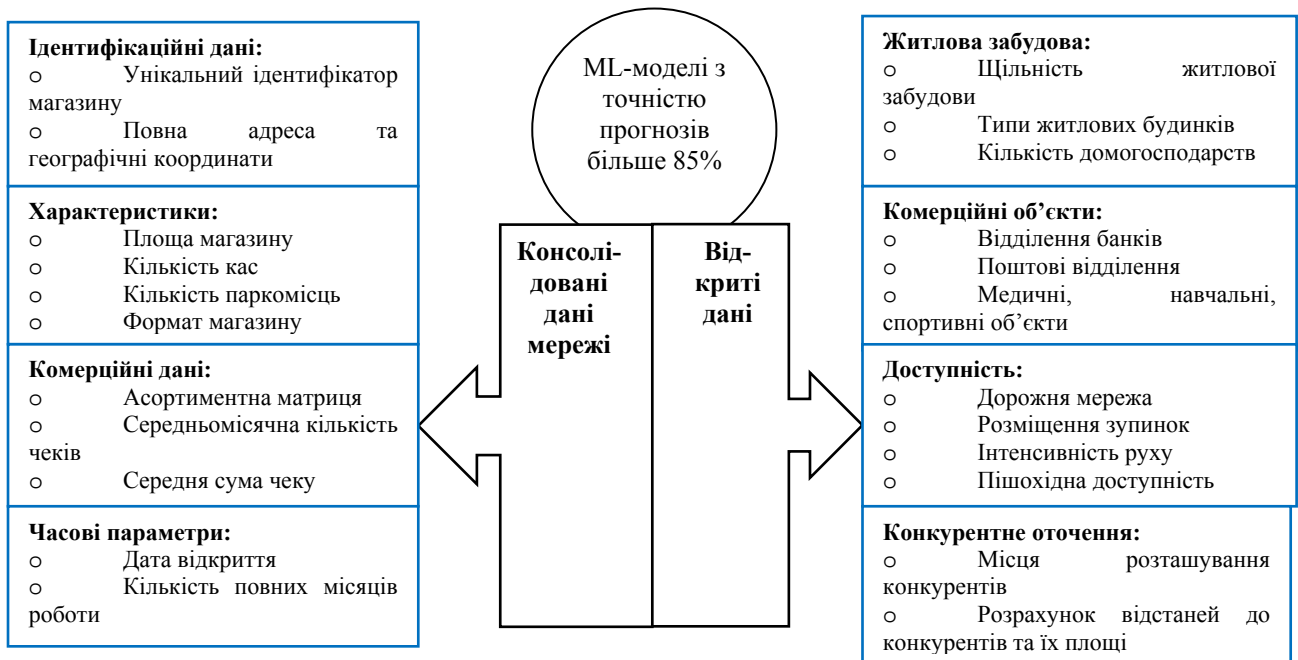


Рисунок 2 – Систематизація факторів та чинників, які можуть бути враховані в процесі геоаналітики  
Джерело: побудовано автором

Як свідчить рис. 2, дослідження повинні відповідати таким вимогам: по-перше, базуватися на комбінації методів системного аналізу, порівняльного аналізу, математичного моделювання та кейс-стаді, по-друге, використовувати інноваційний підхід до геоаналітики, який інтегрує внутрішні дані ритейлерів (виторг, кількість чеків, трафік) із геопросторовими факторами (щільність забудови, транспортна доступність, конкурентне оточення) та алгоритмами ШІ. Аналіз доцільно проводити у два етапи: порівняння традиційних методів оцінки локацій (наприклад, аналіз пішохідного потоку) з інноваційними методами, що базуються на ML-моделях; оцінка впливу геоаналітики на ключові показники ефективності (ROI, виторг, частка ринку) на основі світових кейсів і гіпотетичних сценаріїв для України. Для візуалізації результатів доцільно застосовано теплові карти та порівняльні діаграми. Це дозволяє в разі підвищити точність моделювання ефективності відкриття торгової точки в тому чи іншому місці.

За потреби набір даних може бути розширений наявними чи доступними для клієнта додатковими даними. Ключові перспективи для українських мереж роздрібної торгівлі використання методу геоаналітики полягають в наступному:

По-перше, економія ресурсів. Швидкий скринінг привабливості зон через теплові карти дозволяє оперативно оцінювати десятки потенційних локацій без залучення великих команд аналітиків. Наприклад, аналіз нових житлових комплексів у передмісті Києва може бути виконаний за день замість тижня.

По-друге, зниження ризиків. Комплексний аналіз щільності забудови, транспортної доступності (зупинки, дорожня мережа) і конкурентного оточення допомагає уникати інвестицій у локації з низьким потенціалом. Це особливо актуально в умовах зростання орендних ставок у центральних районах міст, де помилки можуть суттєво вплинути на рентабельність.

По-третє, адаптація до трендів. Геоаналітика дає змогу оптимізувати розміщення dark stores і зон доставки, що відповідає зростанню попиту на експрес-доставку (30-60 хвилин).

По-четверте, конкурентоспроможність. Використання передових технологій дозволяє регіональним ритейлерам (наприклад, "Файно Маркет", СІМ23) конкурувати з національними гравцями, такими як "Сільпо", "АТБ".

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті дослідження встановлено, що геоаналітика є перспективним інструментом розвитку роздрібних мереж, оскільки забезпечує вищий рівень обґрунтованості управлінських рішень порівняно з традиційними підходами до вибору локацій. На відміну від інтуїтивних або спрощених методів оцінювання, геоаналітика дає змогу комплексно враховувати просторові, демографічні, інфраструктурні, конкурентні та поведінкові чинники, що впливають на результативність торгових точок. Це дозволяє не лише точніше оцінювати потенціал конкретної локації, а й прогнозувати ефективність нових магазинів, оптимізувати конфігурацію мережі, виявляти перспективні зони розвитку та знижувати ризик помилкових інвестиційних рішень.

Аналіз зарубіжних наукових публікацій показав, що геоаналітика найбільш активно розвивається саме в міжнародному дослідницькому середовищі як інструмент вибору місця розташування торгових об'єктів, прогнозування продажів, аналізу конкурентного середовища, моніторингу змін у міських роздрібних ринках та інтеграції просторових даних у систему стратегічного управління. Узагальнення цих підходів дало змогу виокремити основні переваги геоаналітики для ритейлу, а також показати, що її ефективність залежить не лише від технічних можливостей, а й від рівня включення просторових даних у загальну систему управління роздрібною мережею.

Для України впровадження таких технологій є перспективним у контексті цифровізації економіки, високої конкуренції та необхідності адаптації до ринкових трендів, таких як експрес-доставка та нові формати торгівлі. Геоаналітика може стати каталізатором трансформації вітчизняного ритейлу, дозволяючи ритейлерам приймати обґрунтовані рішення та максимізувати ефективність мережі, замінюючи застарілий інтуїтивний підхід на науково обґрунтований аналіз.

Практична цінність геоаналітики полягає у можливості скорочення часу на оцінювання локацій, підвищення точності прогнозів, зниження ризиків відкриття торгових точок у невдалих місцях, а також кращої адаптації мереж до змін споживчої поведінки та розвитку експрес-доставки. Особливого значення вона набуває для оптимізації розміщення магазинів, темних магазинів і зон доставки, а також для посилення конкурентоспроможності як національних, так і регіональних торговельних мереж.

Водночас, в Україні геоаналітика поки не набула достатнього поширення як самостійний напрям наукових і прикладних досліджень у сфері ритейлу. Це зумовлює необхідність подальшого опрацювання методичних засад її застосування, адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов, розширення практики використання геоінформаційних систем, штучного інтелекту та машинного навчання в управлінні роздрібними мережами. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з

розробленням моделей оцінювання ефективності локацій для різних форматів торгівлі, визначенням оптимального набору факторів для геоаналітичного моделювання та формуванням практичних рекомендацій щодо впровадження геоаналітики в діяльність українських підприємств роздрібною торгівлі.

## Список літератури

1. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / [О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова та ін.] ; за ред. О.С. Гринькевич, С.О. Матковського, А.В. Сидорової, Н.С. Струк. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk\\_2022.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk_2022.pdf) (дата звернення: 20.04.2025).
2. Єлісеєва О. К., Белозерцев В. С. Дата-аналітика та перспективи управління цифровим простором даних. *Торгівля і ринок України*. 2024. 1(55). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14>
3. Лях С.М. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>
4. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. 40. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
5. Овандер Н., Катуніна О., Дідур Г. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica*. 2024. Випуск 4. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18>
6. Павленко Л. А. Геоінформаційні системи : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 260 с.
7. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Непочатенко А. В. Бізнес-аналітична робота в комерційній діяльності: обґрунтування господарських рішень щодо роздрібною торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 17–21. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.17
8. de Smith, M.J., Goodchild, M.F., Longley, P.A. *Geospatial Analysis A Comprehensive Guide to Principles Techniques and Software Tools* 6th edition - Updated 2023 URL: <https://www.spatialanalysisonline.com/extractv6.pdf> (дата звернення 20.04.2025)
9. Karunakaran S., Bindewari S. Analyzing and Visualizing Geospatial Data for Business Insights. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*. February 2025. Volume 12, Issue 2. P. 170-182. URL: <https://www.jetir.org/papers/JETIR2502808.pdf> (дата звернення 10.05.2025)
10. Maurya, N., Dahima, V.S. Geo-Spatial Analysis and Retail: Bringing Satellite Data and Consumer Details to Indian Retail. *International Journal of Engineering Technologies and management Research*. September 2020, Vol. 7(09). P. 47-51. DOI: <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i9.2020.753>
11. Orr A. M., Stewart J. L., Jackson C. C., White J. T. Shifting prime retailing pitches. A GIS analysis of the spatial adaptations in city centre retail markets. *Journal of Property Research*. 2023. 40(2). P. 101–133. DOI: <https://doi.org/10.1080/09599916.2022.2141133>
12. Roig-Tierno N., Baviera-Puig A., Buitrago-Ver, J. Business opportunities analysis using GIS: the retail distribution sector. *Glob Bus Perspect*. 2013. 1. P. 226–238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0015-6>
13. Stender S., Bulkot O., Yastremska O., Saienko V., Perehuda Yu. Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 2(55). С. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4328>
14. Ting C.-Y., Ho C.C., Yee H.J., Matsah W.R. Geospatial Analytics in Retail Site Selection and Sales Prediction. *Big data*. March 2018. Volume 6, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1089/big.2017.0085>
15. Vorobets Ye., Khmeliuk A., Moshkovska O. Valiyev V. I., Moskalenko O. The Role of Data Analytics in Making Management Decisions by the Logistics Intermediaries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 4(57). P. 185–196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.57.2024.4422>.
16. Wood S., Reynolds J. Leveraging locational insights within retail store development? Assessing the use of location planners' knowledge in retail marketing. *Geoforum*. November 2012. Volume 43, Issue 6. P. 1076-1087. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.06.014>

## References

1. Hrynkevych, O.S., Matkovskiy, S.O., & Sydorova, A.V., et al. (2022). *Economic analytics in business: textbook*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk\\_2022.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/Navchalnyy-posibnyk_2022.pdf) [in Ukrainian].
2. Yeliseieva, O.K., & Belozertsev, V.S. (2024). Data analytics and prospects for managing the digital data space. *Trade and Market of Ukraine*, 1(55), 7–14 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-7-14>
3. Liakh, S.M. (2024). Analysis of current digitalization trends in Ukraine's retail trade. *Innovative Economics*, (4) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>
4. Naumenko, M. (2024). Analysis and analytics of big data in marketing and trade of a competitive enterprise. *Grail of Science*, 40, 117–128 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>

5. Ovander, N., Katunina, O., & Didur, H. (2024). Application of big data and analytics for business process optimization and cost reduction. *Via economica*, (4), 133–139 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18>
6. Pavlenko, L.A. (2013). Geographic information systems. Kharkiv: KhNEU Publishing House [in Ukrainian].
7. Satyr, L.M., Kepko, V.M., Stadnik, L.I., & Nepochatenko, A.V. (2020). Business analytical work in commercial activity: justification of economic decisions in retail trade. *Investments: Practice and Experience*, (15–16), 17–21 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.17>
8. de Smith, M.J., Goodchild, M.F., Longley, P.A., & Associates. (2023). *Geospatial analysis: A comprehensive guide to principles, techniques and software tools* (6th ed.). <https://www.spatialanalysisonline.com/extractv6.pdf>
9. Karunakaran, S., & Bindewari, S. (2025). Analyzing and visualizing geospatial data for business insights. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 12(2), 170-182. <https://www.jetir.org/papers/JETIR2502808.pdf>
10. Maurya, N., & Dahima, V.S. (2020). Geo-spatial analysis and retail: Bringing satellite data and consumer details to Indian retail. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(9), 47-51. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i9.2020.753>
11. Orr, A.M., Stewart, J.L., Jackson, C.C., & White, J.T. (2023). Shifting prime retailing pitches: A GIS analysis of the spatial adaptations in city centre retail markets. *Journal of Property Research*, 40(2), 101-133. <https://doi.org/10.1080/09599916.2022.2141133>
12. Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A., & Buitrago-Vera, J. (2013). Business opportunities analysis using GIS: The retail distribution sector. *Global Business Perspectives*, 1, 226-238. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0015-6>
13. Stender, S., Bulkot, O., Yastremska, O., Saienko, V., & Pehuda, Yu. (2024). Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 333-345. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4328>
14. Ting, C.-Y., Ho, C.C., Yee, H.J., & Matsah, W.R. (2018). Geospatial analytics in retail site selection and sales prediction. *Big Data*, 6(1). <https://doi.org/10.1089/big.2017.0085>
15. Vorobets, Ye., Khmeliuk, A., Moshkovska, O., Valiyev, V.I., & Moskalenko, O. (2024). The role of data analytics in making management decisions by the logistics intermediaries. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 185-196. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.57.2024.4422>
16. Wood, S., & Reynolds, J. (2012). Leveraging locational insights within retail store development? Assessing the use of location planners' knowledge in retail marketing. *Geoforum*, 43(6), 1076-1087. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2012.06.014>

**Dmytro Zamurenko**

*Central Ukrainian National Technical University*

### **Advantages of Using Geoanalytics for the Development of Retail Chains: Global Experience and Prospects for Ukraine**

The article is devoted to the study of the advantages of using geoanalytics for the development of retail chains, taking into account global experience and the prospects for its application in Ukraine. The relevance of the study is determined by increasing competition in the retail market, the growing cost of mistakes in selecting unsuitable locations, the development of new retail formats, and the need to implement modern information and analytical tools to enhance the validity of management decisions.

It is substantiated that traditional approaches to location assessment, which are based on a limited set of indicators and largely depend on subjective judgments, do not ensure the required level of accuracy under modern conditions. The main approaches to understanding geoanalytics in foreign scholarly publications are analyzed, and its role is identified as a tool for selecting the location of retail facilities, forecasting sales, assessing the competitive environment, monitoring transformations in the retail market, and supporting strategic planning for network development. It is established that geoanalytics makes it possible to take into account a wide range of spatial, demographic, infrastructural, competitive, and behavioral factors, thereby ensuring higher accuracy in assessing location potential and the performance of retail outlets. It is proved that the use of geoanalytics contributes to saving time in location analysis, reducing investment risks, increasing the flexibility of network development, optimizing the placement of stores and dark stores, and strengthening the competitiveness of retail chains. It is substantiated that for Ukrainian retail, the implementation of geoanalytics is a promising direction of digital transformation that requires adaptation of global experience and broader use of geographic information systems, artificial intelligence, and machine learning.

Prospects for further research are related to the development of models for assessing location efficiency for different retail formats, refinement of the system of factors used in geoanalytical modeling, and formulation of practical recommendations for the implementation of geoanalytics in the activities of Ukrainian retail enterprises.

**geoanalytics, retail trade, retail chains, geographic information systems, business analytics, digital transformation, artificial intelligence, machine learning, competitiveness**

*Одержано (Received) 12.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 657.471:005.95:658.3

JEL Classification: M54, M21, M42

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.224-233](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.224-233)

Я.В. Козаченко

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Методологічні підходи до оцінки якості та ефективності внутрішнього аудиту

Метою статті є дослідження і узагальнення методологічних підходів до оцінки якості й ефективності внутрішнього аудиту в сучасних умовах розвитку корпоративного управління, конкретизація можливостей їх застосування для формування цілісної системи оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту.

Розроблено підхід, за яким якість внутрішнього аудиту розглядається як інтегральний результат збалансованості економності, ефективності та результативності. Запропоновано використання моделі 3Е «економність + ефективність + результативність» як методологічної рамки оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту, що забезпечує комплексне поєднання ресурсного, процесного та впливового вимірів її функціонування. Виокремлено три групи показників оцінювання внутрішнього аудиту (процесні, впливові та показники спроможності) і обґрунтовано доцільність їх використання в комплексній системі оцінювання. Доведено відповідність зазначених груп показників логіці моделі 3Е («економність + ефективність + результативність»), що забезпечує системне розмежування ресурсного, процесного та впливового вимірів діяльності служби внутрішнього аудиту. Обґрунтовано, що традиційні процесоорієнтовані підходи до оцінювання внутрішнього аудиту, зосереджені на виконанні плану, дотриманні строків і процедур, забезпечують необхідний рівень керованості функції, однак не є достатніми для підтвердження створеної цінності та реального впливу на систему внутрішнього контролю й управління ризиками. Показано, що результативність внутрішнього аудиту доцільно фіксувати через індикатори впровадження та своєчасності виконання рекомендацій, зменшення повторюваності зауважень, посилення контрольних процедур і зниження рівня залишкового ризику, тоді як ефективність відображається показниками продуктивності й організації аудиторського процесу. Доведено, що показники спроможності служби внутрішнього аудиту (кадрова укомплектованість, професійні компетентності, наявність методології, технологічні інструменти та програма забезпечення якості) мають міждисциплінарний характер і виступають передумовою сталого досягнення економності, ефективності та результативності.

Обґрунтовано, що у результаті оцінювання внутрішнього аудиту набуває ролі управлінського інструменту, який підтримує професійну зрілість служби та сприяє підвищенню стійкості організації в умовах зростаючої складності ризик-середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці переліку показників для конкретних підприємств, в тому числі різних видів економічної діяльності та розмірів.

**внутрішній аудит, якість внутрішнього аудиту, економність, ефективність, результативність, процесоорієнтовані критерії, впливові критерії, показники спроможності, ризик-менеджмент, внутрішній контроль**

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування бізнес-структур характеризуються підвищеною схильністю до ризиків і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища. У відповідь на зростання складності бізнес-процесів, посилення регуляторних вимог та зростання ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, внутрішній аудит продовжує еволюціонувати у багатофункціональний механізм, його роль стає ще більш комплексною. Така трансформація зумовлена не лише потребами корпоративного управління, але й міжнародними стандартами, які визначають місце внутрішнього аудиту в системі моделі трьох ліній захисту [17]. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління висувають підвищені вимоги до якості, прозорості та вимірюваності діяльності внутрішнього аудиту, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до його оцінювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку організаційних та методичних аспектів внутрішнього аудиту досліджуються багатьма українськими вченими, зокрема, Каменською Т.О. [1], Назаровою К.О. [7], Пушкарем М.С. та Семанюк В.З. [10], Слободяник Ю.Б. та Зварич Л.В. [12], Огійчуком М.Ф., Рагуліною І.І.,

Новіковим І.Т., Рагуліною М.М. [8]. Основна увага в цих дослідженнях приділяється саме процедурам внутрішнього аудиту, що забезпечує розвиток його методичного інструментарію для дослідження конкретних об'єктів і з конкретною метою. Крутова А.С., Семенець А.О. [2; 11] значну увагу приділяють аналізу історичного розвитку інституту внутрішнього аудиту та його нормативно-правового забезпечення. Досліджуються зміст завдань, враховуючи вимоги міжнародних стандартів, в рамках виконання внутрішнім аудитом своїх функцій [13; 14]. Зарубіжними науковцями також аналізуються підходи до оцінки внутрішнього аудиту [16]

Методичними рекомендаціями з організації внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах [6], які були в 2011 році розроблені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, визначено, що для аналізу ефективності аудиту можуть використовуватися якісні та кількісні показники. До показників ефективності діяльності внутрішнього аудиту запропоновано включати такі: кількість завершених аудитів порівняно із затвердженим планом; кількість проведених за період аудитів одного аудитора; кількість аудитів, проведених відповідно до бюджету; відсоток виконаних аудиторських рекомендацій; кількість повторних аудиторських рекомендацій; пряме скорочення витрат (економія) за результатами виконання рекомендацій аудита; наявність та кількість оскаржень аудиторських висновків [6]. Також пропонується використовувати показник впливу внутрішнього аудиту на фінансові показники товариства у вигляді суми економії витрат, яку досягнуто завдяки функціонуванню служби внутрішнього аудиту (СВА) [6]: різниця між витратами товариства в умовах відсутності СВА та витратами при наявності СВА; різниця між результатом функціонування СВА та вартістю функціонування СВА.

Розроблені рекомендації для оцінки внутрішнього аудиту в державному секторі, зокрема [9; 5], які зацентровані на організаційному процесі оцінки і включають два основних методи: постійний моніторинг і проведення внутрішніх оцінок: В доповіді «Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід)» [3] пропонується сконцентруватися на ключових показниках ефективності (КРІ), які поділяються на такі групи (вибір груп зумовлений використанням картки збалансованих показників): для зовнішніх зацікавлених сторін, для внутрішніх зацікавлених сторін, для об'єктів, для внутрішніх аудиторів.

Водночас проблематика оцінки діяльності внутрішнього аудиту залишається актуальною з огляду на ускладнення бізнес-процесів, корпоративної структури та розвитку стандартизації внутрішнього аудиту.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження і узагальнення методологічних підходів до оцінки якості й ефективності внутрішнього аудиту в сучасних умовах розвитку корпоративного управління, конкретизація можливостей їх застосування для формування цілісної системи оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту.

**Виклад основного матеріалу.** Інститутом внутрішніх аудиторів в 2011 році були розроблені практичні рекомендації щодо оцінки результативності (effectiveness) та ефективності (efficiency) внутрішнього аудиту [18]. Оцінка за такими двома напрямками є логічною, але якщо розглядати службу внутрішнього аудиту як об'єкт, то доцільно використати підходи аудиту виконання (performance audit), які пропонує INTOSAI [15] і в яких в якості критеріїв оцінки додатково виділяється ще і економія або економічність (economy). Отже, модель 3Е (effectiveness + efficiency + economy або результативність + ефективність + економічність) виглядає доречною для проведення оцінки діяльності служби внутрішнього аудиту.

У контексті оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту терміни результативність (effectiveness) та ефективність (efficiency) мають різне, але взаємодоповнювальне значення.

Результативність (effectiveness) відображає ступінь досягнення внутрішнім аудитом своїх стратегічних цілей та очікуваних організаційних результатів. Йдеться не

про кількість проведених перевірок, а про реальний вплив аудиту на стан системи внутрішнього контролю, управління ризиками й загальну якість корпоративного управління. Результативність (effectiveness) оцінює досягнення внутрішнім аудитом змістовних результатів і фактичних змін у системі контролю та управління ризиками, тобто те, чи виконані поставлені цілі та чи створено очікувану цінність для стейкхолдерів. Наприклад, результативним вважатиметься аудит, після якого організація вдосконалила процеси закупівель, знизивши свої ризики.

**Ефективність (efficiency)** характеризує раціональність використання ресурсів у процесі діяльності служби внутрішнього аудиту та відображає ступінь оптимальності організації процесів, швидкість їх виконання та відсутність зайвих витрат. Ефективність оцінюють через дотримання строків, оптимальне завантаження аудиторів, вартість людино-дня, необхідність повторного опрацювання робочих файлів, ступінь використання аналітичних інструментів та автоматизації. Внутрішній аудит вважатиметься ефективним тоді, коли виконання завдань здійснюється в стислі, визначені строки, робочий час використовується продуктивно, витрати на проведення аудиту відповідають встановленим орієнтирам, а процеси побудовані так, що мінімізують повторне виконання процедур і завдань та затримки їх виконання.

У внутрішньому аудиті поняття есоному (економність) інколи недооцінюють, але воно має цілком чітке й практичне застосування. У триєдиній моделі 3Е (economy + efficiency + effectiveness), що використовується у державному секторі та в методології аудиту виконання, економність (economy) означає отримання необхідних ресурсів у потрібній якості за найнижчою можливістю вартістю. **Економність (economy)** показує, наскільки раціонально сформовано ресурсну базу внутрішнього аудиту, тобто чи були необхідні людські, матеріальні та технічні ресурси залучені у достатній якості за найнижчою раціональною вартістю.

Отже, у межах системи оцінювання діяльності внутрішнього аудиту категорії економність (**economy**), ефективність (**efficiency**) та результативність (**effectiveness**) відображають три взаємопов'язані виміри його роботи, кожен із яких відповідає на окреме аналітичне запитання. Результативність відповідає на запитання, чи досяг внутрішній аудит потрібних змін, ефективність - наскільки раціонально й злагоджено були організовані процеси для досягнення цих змін, а економність – чи були необхідні ресурси залучені у достатній якості за найнижчою раціональною вартістю. Разом ці три категорії дають цілісне розуміння якості функціонування служби внутрішнього аудиту (від обґрунтованості витрат на її утримання до продуктивності процесів і реального впливу на управлінські рішення та ризиковий профіль організації), дозволяють перетворити оцінювання внутрішнього аудиту з формальної процедури на дієвий інструмент стратегічного управління, орієнтований на довгостроковий розвиток.

Виходячи з проведеного аналізу можна запропонувати наступні визначення трьох ключових критеріїв оцінювання діяльності внутрішнього аудиту (рис.1).

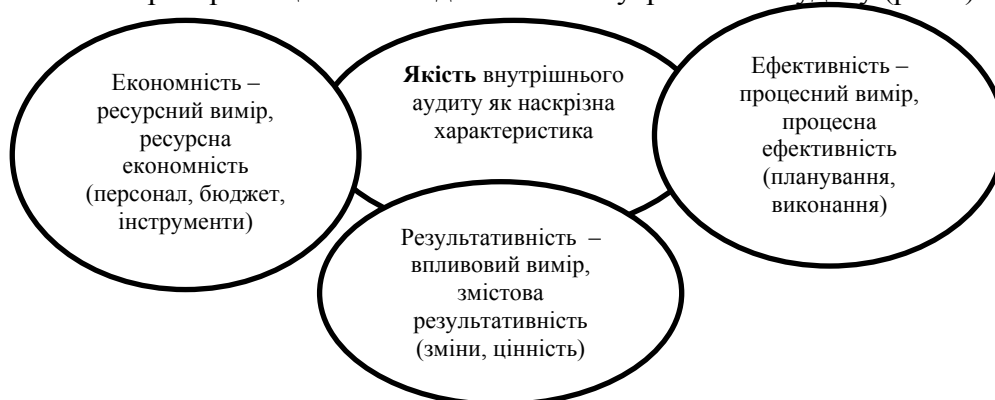


Рисунок 1– Якість внутрішнього аудиту як інтегральний результат збалансованості економності, ефективності та результативності

Джерело: розроблено автором.

Економність (economy) у діяльності служби внутрішнього аудиту доцільно трактувати як характеристику ресурсного забезпечення, що відображає обґрунтованість залучення людських, фінансових і технологічних ресурсів належної якості за мінімально можливою раціональною вартістю з урахуванням вимог до незалежності, професійної компетентності, достатності охоплення та якості виконання аудиторських завдань.

Ефективність (efficiency) внутрішнього аудиту є процесною характеристикою, яка відображає ступінь оптимальності організації та реалізації аудиторських процедур і управління портфелем завдань з погляду продуктивності використання ресурсів, своєчасності виконання, мінімізації непродуктивних витрат, дублювання та повторного опрацювання, при збереженні належної якості виконання аудиторських завдань та дотриманні професійних стандартів.

Результативність (effectiveness) внутрішнього аудиту визначається як характеристика досягнення цілей та створення цінності, що проявляється у доведеному впливі на якість системи внутрішнього контролю й управління ризиками, стійкості впроваджених заходів з покращення діяльності підприємства, підвищенні обґрунтованості управлінських рішень відповідно до очікувань ключових стейкхолдерів.

Традиційно функція внутрішнього аудиту розглядалась як інструмент контролю відповідності та перевірки правильності операційних процедур, що зумовлювало домінування процесоорієнтованих критеріїв оцінки, а саме: виконання річного плану, своєчасність підготовки звітів, дотримання затвердженої методології, повнота документації та формальна відповідність професійним стандартам.

Такі показники є необхідними, оскільки вони підтверджують чіткість процесу, прозорість діяльності та здатність служби внутрішнього аудиту забезпечувати належну якість результату її діяльності. Водночас ці процесоорієнтовані показники не повною мірою відображають реальну цінність внутрішнього аудиту, адже висока «продуктивність» служби внутрішнього аудиту через значну кількість перевірок або швидкість звітування не гарантує поліпшення системи внутрішнього контролю, зменшення ризиків чи підвищення якості управлінських рішень.

У відповідь на зростання очікувань стейкхолдерів, зокрема органів нагляду та вищого керівництва, внутрішній аудит еволюціонує від моделі, в якій головним доказом якості слугує факт виконаної роботи, до моделі, де ключовим стає доведений вплив на контрольне середовище та стан підприємства.

Для ілюстрації цієї різниці покажемо приклад оцінювання внутрішнього аудиту закупівель. Так, процесоорієнтованими критеріями вважатимуться, зокрема, такі: завершення перевірки в межах затвердженого бюджету людино-днів, підготовка звіту протягом визначеного строку, належне документування робочих файлів, відповідність процедур внутрішнім стандартам. Натомість критерії, які орієнтовані на вплив, фокусуються, по-перше, на змінах, які відбулися після аудиту (запровадження конкретних контрольних механізмів, наприклад, розмежування повноважень, скорочення частки закупівель із порушеннями, зменшенні повторюваності аналогічних зауважень у наступних періодах), а по-друге, на своєчасності та повноті виконання високоризикових коригувальних заходів. Таким чином, процесоорієнтовані індикатори відповідають на питання «як» було виконано аудиторське завдання, тоді як індикатори, які орієнтовані на вплив, на питання, «що саме змінилося» у системі контролів і ризиків внаслідок аудиторського втручання та управлінської реакції.

У цій логіці результативність (effectiveness) доцільно трактувати як здатність внутрішнього аудиту підтримувати змістовні зміни: посилення надійності контролю, усунення першопричин порушень, зниження частоти й тяжкості інцидентів, підвищення дисципліни виконання корегуючих заходів і, зрештою, формування більш обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід зміщує акцент з процесу (кількість місій, обсяг рекомендацій) на результат та вплив (зміни у рівні ризику, сталість покращень, зменшення повторюваності проблем), тобто з «output»-показників на «outcome»- та «impact»-показники, що узгоджується із загальною тенденцією переходу до управління, орієнтованого на результати.

У сучасній англійській літературі з оцінювання та менеджменту широко застосовуються терміни *output* і *outcome*, які не мають однозначних відповідників в українській мові: у перекладі обидва часто передаються як «результат», хоча в концептуальному сенсі позначають різні явища. Щоб уникнути термінологічної неоднозначності, у цьому дослідженні використано такі робочі визначення: надалі під *output* (вихідними результатами) розуміємо безпосередні продукти роботи внутрішнього аудиту (звіти, рекомендації, проведені місії), тоді як під *outcome* (результатами у вигляді змін) - зміни в контрольному середовищі та управлінні ризиками, що виникають внаслідок реалізації рекомендацій.

Методологічно перехід від процесорієнтованості до впливовості потребує поєднання кількісних і якісних інструментів оцінювання та коректного трактування причинності. Але треба враховувати, що впровадження рекомендацій і трансформація процесів є відповідальністю менеджменту та власників процесів, а не функцією служби внутрішнього аудиту. Тому більш коректним підходом є фіксація внеску внутрішнього аудиту через доказову логіку зміни, через зіставлення показників і операцій, через аналіз виконання заходів щодо високоризикових рекомендацій, відстеження повторюваності інцидентів та документування прикладів найсуттєвіших змін в системах внутрішнього контролю та менеджменту. Важливо, що така оцінка має спиратися на прозорі джерела даних і стабільні методики вимірювання. Це забезпечує порівнянність результатів у часі, знижує ризик маніпуляції показниками та підвищує довіру стейкхолдерів до висновків про діяльність внутрішнього аудиту.

Окремого значення набуває процес розробки системи показників, оскільки неправильний акцент в побудові показників або КРІ може стимулювати занадто посилену увагу до кількісних, а не якісних досягнень внутрішнього аудиту та підміну змісту формою. З огляду на це, показники процесної дисципліни мають виконувати роль так званого «гігієнічного мінімуму», підтверджуючи здатність служби працювати у відповідності до стандартів та з належною якістю, тоді як ключовий акцент у сучасній системі оцінювання слід переносити на індикатори впливу та стійких змін.

Збалансований підхід передбачає також інтеграцію економності (*economy*) та ефективності (*efficiency*) [18] як ресурсно-процесних вимірів: економність відображає обґрунтованість залучення ресурсів служби в належній якості за раціональною вартістю, а ефективність - раціональність їх використання у виконанні аудиторських завдань. У сукупності ці категорії формують цілісну рамку оцінювання діяльності внутрішнього аудиту, яка дозволяє відділити вимір «виконаної роботи» від виміру «створеної цінності».

В практичних рекомендаціях щодо оцінки результативності (*effectiveness*) та ефективності (*efficiency*) внутрішнього аудиту [18], розроблених Інститутом внутрішнього аудиту, пропонується Додаток С у вигляді таблиці прикладів показників ефективності та результативності внутрішнього аудиту. Таблиця структурована за категоріями та містить: 1) базові показники; 2) послуги для стейкхолдерів; 3) знання бізнесу; 4) технічний розвиток; 5) інновації; 6) розвиток людей. Водночас індикатори згруповано у три логічні блоки: 1) показники ефективності; 2) показники результативності; 3) показники, що одночасно характеризують ефективність і результативність. Окремо Інститутом внутрішніх аудиторів були розроблені рекомендації для аудиторських комітетів, які пропонують виконувати оцінку за окремими напрямками: якість послуг та достатність ресурсів, комунікація та взаємодія з командою внутрішніх аудиторів, незалежність аудитора, його об'єктивність і професійний скептицизм [4]. Така побудова відображає необхідність забезпечити збалансоване уявлення про діяльність внутрішнього аудиту як про систему, де ресурсно-процесна дисципліна є необхідною умовою, але не вичерпує сутності цінності, яку створює аудит для організації.

У блоці базових показників домінує процесний вимір, який відображає керованість функції через: 1) виконання плану; 2) продуктивність; 3) часові параметри аудиторського циклу. Вимір результативності у таблиці розкрито через показники, що відображають зміни та реакцію менеджменту, зокрема: 1) частку реалізованих рекомендацій; 2) кількість

повторних зауважень; 3) кількість відкритих питань після запланованих строків коригувальних дій; 4) кількість суттєвих виявлень або незадовільних аудиторських висновків. Окремо таблиця містить гібридні показники, що одночасно характеризують ефективність і результативність, насамперед у блоках «послуги для стейкхолдерів», «інновації», «розвиток людей». Це підкреслює подвійний характер частини характеристик внутрішнього аудиту: 1) якість сервісу, управління очікуваннями та взаємини зі стейкхолдерами впливають і на процес виконання завдань, і на прийнятність та реалізованість рекомендацій; 2) інноваційність (використання технологій, участь у командах удосконалення, поширення найкращих практик) підвищує продуктивність і водночас поглиблює аналітичність висновків; 3) розвиток компетентностей (навчання, сертифікації, ротації, утримання кадрів) формує довгострокову спроможність функції підтримувати перехід від «керованості» до «впливовості».

Загалом цей підхід презентує методологічно збалансовану рамку, що дозволяє співвіднести процесорієнтованість і впливовість внутрішнього аудиту в єдиній системі вимірювання. Вона підтверджує, що процесні метрики формують необхідний «гігієнічний мінімум» управління функцією, тоді як показники результативності фокусуються на стійких змінах, а блоки, пов'язані з компетенціями, інноваціями та взаємодією зі стейкхолдерами, розкривають інституційну спроможність внутрішнього аудиту підтримувати та масштабувати вплив у довгостроковій перспективі. Такий підхід є релевантним для обґрунтування еволюції оцінювання внутрішнього аудиту від вимірювання виконання процедур до вимірювання створеної цінності й підтвердженого впливу на контрольне середовище та управління ризиками. В таблиці 1 пропонується власний підхід і перелік показників, розподілених за трьома групами.

Таблиця 1 – Три групи показників оцінювання внутрішнього аудиту

Процесні показники	Впливові показники	Показники спроможності служби внутрішнього аудиту
1. Рівень виконання річного плану внутрішнього аудиту (частка завдань, виконаних у запланованому обсязі).	1. Рівень виконання рекомендацій внутрішнього аудиту (частка рекомендацій, виконаних у повному обсязі).	1. Укомплектованість служби внутрішнього аудиту (частка заповнених штатних позицій).
2. Своєчасність виконання аудиторських завдань (частка завдань, завершених у встановлені строки).	2. Своєчасність виконання рекомендацій (частка виконаних у визначені строки).	2. Плинність кадрів і утримання ключових фахівців (частка звільнень, стабільність команди).
3. Своєчасність підготовки та подання аудиторських звітів (час від завершення виконання завдання до подання звіту).	3. Частка прострочених коригувальних заходів (кількість невиконаних заходів після планової дати).	3. Рівень професійної кваліфікації персоналу (частка працівників із професійними сертифікатами, профільною освітою, науковими ступенями).
4. Відхилення фактичних трудовитрат від запланованих (людино-години або людино-дні на завдання).	4. Зменшення повторюваності зауважень і порушень (наявність/відсутність повторних випадків у наступних періодах).	4. Обсяг підвищення кваліфікації (кількість годин навчання на одного аудитора за рік).
5. Продуктивність використання робочого часу (співвідношення часу на аудиторські завдання до адміністративного часу).	5. Поліпшення контрольних процедур у перевірених процесах (запровадження або посилення контрольних точок, розмежування повноважень).	5. Рівень розвитку галузевої та бізнес-експертизи (участь у профільних навчаннях, володіння специфікою процесів організації).
6. Якість робочої документації (частка завдань без суттєвих зауважень внутрішнього контролю якості).	6. Зниження рівня ризику у сферах, де проведено аудит (за оцінками системи управління ризиками).	6. Наявність і актуальність методології внутрішнього аудиту (оновлені програми, шаблони, підходи до оцінки ризиків).
7. Частота повторного доопрацювання робочих матеріалів і звітів (кількість повернень на суттєве доопрацювання).	7. Зменшення кількості інцидентів, втрат або порушень в процесах (фінансових, операційних, інформаційних, регуляторних).	7. Результати внутрішньої оцінки якості та заходи з її поліпшення (виконання програми забезпечення якості).
8. Оптимальність розподілу навантаження між аудиторами (нерівномірність завантаження, перевантаження окремих виконавців).	8. Підвищення рівня дотримання внутрішніх політик і вимог (зменшення випадків невідповідності).	8. Рівень технологічної спроможності (наявність інструментів для управління аудитом і аналізу даних, доступ до інформаційних систем).
9. Рівень застосування аналізу даних та діджиталізації у виконанні завдань (частка перевірок із використанням аналітичних інструментів).	9. Поліпшення прозорості та керованості процесів (наявність актуальних регламентуючих внутрішніх документів, відповідальних осіб, контрольних показників).	9. Інноваційність підходів (використання нових методів, аналітики, дистанційних процедур, безперервного моніторингу).
10. Дотримання методології та стандартів внутрішнього аудиту (результати внутрішньої оцінки якості).	10. Зміни у внутрішніх нормативних документах і процедурах на основі результатів аудиту (оновлені положення, інструкції, політики).	10. Участь служби внутрішнього аудиту у робочих групах, комітетах (інституційна інтегрованість).
11. Оперативність реагування на		

запити керівництва (середній час реагування на позапланові запити). 12. Регулярність і повнота інформування наглядового органу про статус плану та ключові результати (періодичність і зміст звітів).	11. Підвищення якості управлінських рішень (використання аудиторських висновків у рішеннях керівництва, підтвержене протоколами або наказами). 12. Стійкість процесу вдосконалення (збереження досягнутих змін через 6–12 місяців після впровадження рекомендацій).	11. Здатність до надання консультативної підтримки без втрати незалежності (баланс між консультаціями і запевненням). 12. Рівень довіри та якості взаємодії зі стейкхолдерами (наявність регулярної комунікації, зворотного зв'язку, підтримки мандату).
--	--	---

*Джерело: розроблено автором.*

Процесні показники охоплюють в основному **ефективність**, оскільки відображають продуктивність і організаційну впорядкованість виконання аудиторських завдань; впливові показники безпосередньо відповідають виміру **результативності**, оскільки фіксують досягнуті зміни у контролях і ризиках. Показники спроможності мають міждисциплінарний або міжкритеріальний характер і виступають передумовами, що забезпечують можливість одночасно підтримувати **економність** ресурсного забезпечення, **ефективність** процесів і **результативність** впливу.

З метою підвищення аналітичної чіткості оцінювання діяльності внутрішнього аудиту доречно співставити виокремлені групи показників (процесні, впливові та показники спроможності) з логікою моделі «економність + ефективність + результативність», оскільки така кореляція дає змогу системно відмежувати ресурсний, процесний та результативно-впливовий виміри функціонування служби.

Таблиця 2 - Відповідність груп показників (процесні, впливові, спроможності) моделі 3 Е «економність + ефективність + результативність»

Група показників	Економність (ресурсний вимір)	Ефективність (процесний вимір)	Результативність (впливовий вимір)
<b>Процесні</b>	<b>Опосередковано</b> (через планування ресурсів): відхилення фактичних трудовитрат від запланованих; дотримання виконання плану за наявних ресурсів	<b>Основна відповідність:</b> рівень виконання річного плану; своєчасність виконання завдань; своєчасність підготовки звітів; продуктивність використання робочого часу; оптимальність розподілу навантаження; частота повторного доопрацювання матеріалів; дотримання методології та стандартів	<b>Опосередковано</b> (як передумова впливу): якість робочої документації; регулярність інформування наглядового органу; оперативність реагування на запити керівництва
<b>Впливові</b>	<b>Опосередковано</b> (як наслідок правильно спрямованих ресурсів): зменшення втрат, інцидентів і неефективних витрат у перевірених процесах; підвищення дисципліни коригувальних дій	<b>Часткова відповідність</b> (через керованість змін): частка прострочених коригувальних заходів; своєчасність виконання рекомендацій високої важливості; темп впровадження змін	<b>Основна відповідність:</b> рівень виконання рекомендацій; зменшення повторюваності порушень; поліпшення контрольних процедур; зниження рівня залишкового ризику; зменшення кількості інцидентів і втрат; зміни у внутрішніх регламентах і процедурах; стійкість поліпшень у часі; підвищення якості управлінських рішень
<b>Показники спроможності</b>	<b>Сильна відповідність</b> (формує ресурсну основу): укомплектованість служби; раціональний вибір моделі залучення експертизи (власні ресурси/зовнішні); наявність і достатність інструментів; бюджетна дисципліна; співвідношення витрат на підтримку функції та її потреб	<b>Сильна відповідність</b> (забезпечує продуктивність): наявність і актуальність методології; результати внутрішньої оцінки якості та виконання програми забезпечення якості; технологічна спроможність (системи управління аудитом, аналіз даних); інноваційність підходів; стабільність кадрового складу	<b>Сильна відповідність</b> (забезпечує глибину та прийнятність змін): рівень професійної кваліфікації; розвиток галузевої та бізнес-експертизи; якість взаємодії зі стейкхолдерами; здатність надавати консультативну підтримку без втрати незалежності; участь у робочих групах та ініціативах удосконалення

*Джерело: побудовано автором.*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасний етап розвитку корпоративного управління та ризик-орієнтованого менеджменту зумовлює необхідність переосмислення ролі внутрішнього аудиту і підходів до оцінювання його діяльності. Еволюція внутрішнього аудиту закономірно веде до трансформації системи його оцінювання: від домінування процесних критеріїв і кількісних індикаторів активності до підходу, орієнтованого на вплив, що фокусується на реальних змінах у контролі та ризиках.

Модель 3Е «економність + ефективність + результативність» є методологічно доречною основою для оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту, оскільки забезпечує цілісне бачення функції крізь призму ресурсного забезпечення, процесної організації роботи та досягнутого впливу на систему внутрішнього контролю й управління ризиками.

Процесоорієнтований підхід до оцінювання (виконання плану, строки, трудовитрати, якість документації, дотримання методології) формує необхідний «гігієнічний мінімум» керуваності внутрішнього аудиту та переважно відповідає виміру ефективності, однак сам по собі не дозволяє обґрунтовано оцінювати створену цінність і змістовні зміни в організації. Впливовість внутрішнього аудиту досягається через фокус на результативності, яка виявляється у впровадженні та своєчасності виконання рекомендацій, зменшенні повторюваності порушень, посиленні контрольних процедур, стійкості поліпшень у часі, тобто у вимірюваних змінах за результатами роботи внутрішнього аудиту. Показники спроможності мають крос-вимірний характер і виступають умовами сталого досягнення всіх трьох компонентів моделі 3Е: вони формують основу економності (структура й достатність ресурсів), забезпечують ефективність (наявність методології, технологічні інструменти, програма забезпечення якості) та підтримують результативність (кваліфікація, бізнес-експертиза, довіра стейкхолдерів, здатність впроваджувати зміни). Співставлення показників оцінки процесу, впливу та спроможності із моделлю 3Е дозволяє побудувати збалансовану систему оцінювання, яка мінімізує ризик переважання активності над якістю, забезпечуючи порівнянність у часі через встановлення базових значень, цільових орієнтирів і прозорих методик розрахунку.

Перехід до такої логіки не заперечує важливості відповідності стандартам і якості процесів, а доповнює їх вимогою доказового підтвердження створеної цінності. У результаті оцінювання внутрішнього аудиту набуває ролі управлінського інструменту, який підтримує професійну зрілість служби та сприяє підвищенню стійкості організації в умовах зростаючої складності ризик-середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці переліку показників для конкретних підприємств, в т.ч. різних видів економічної діяльності та розмірів.

## Список літератури

1. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд : монографія. К.: Інформ.-аналітичне агентство, 2010. 491 с.
2. Крутова А.С., Семенець А.О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту: вітчизняний досвід та світова практика. *Бізнес Інформ.* 2018. №12. С. 309-316. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-309\\_316.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf) (дата звернення 10.11.2024).
3. Кусеурн М. ван, Рудницька Р. Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83\\_%D0%92%D0%90.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83_%D0%92%D0%90.pdf) (дата звернення 30.04.2025).
4. Методика оцінка якості внутрішнього аудиту для аудиторських комітетів. Інститут внутрішніх аудиторів, 2021. URL: [https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/stattya\\_internal-audit-assessment-toolukr.pdf](https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/stattya_internal-audit-assessment-toolukr.pdf) (дата звернення 30.04.2025).
5. Методичний посібник з оцінки якості внутрішнього аудиту в державних органах. Київ, 2020. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%9E%D0%AF\\_30\\_06\\_2020.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9E%D0%AF_30_06_2020.pdf) (дата звернення 30.04.2025).

6. Методичні рекомендації з організації внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/metoditchn-rekomendats-z-organizats-vnutrshnyogo-auditu-v-aktsonernih-tovaristvah/> (дата звернення 30.04.2025).
7. Назарова К.О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність : монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 464 с.
8. Огійчук М.Ф., Рагуліна І.І., Новіков І.Т., Рагуліна М.М. Внутрішній аудит : Навч. посібник. Вид. 5-те, перероб. і допов. Київ: Алерта, 2022. 390 с.
9. Порядок оцінки та підвищення якості внутрішнього аудиту в системі Міністерства охорони здоров'я України, затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я України від 05.06.2013 р. №474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0474282-13#Text> (дата звернення 30.04.2025).
10. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> (дата звернення 10.11.2024).
11. Семенець А.О. Історико-компаративний аналіз становлення інституту внутрішнього аудиту. *Проблеми економіки*. 2018. №4(38). С. 330-337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-330-337>
12. Слободяник Ю.Б., Зварич Л.В. Внутрішній аудит : навчальний посібник. Суми :ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf> (дата звернення 10.11.2024).
13. Шалімова Н.С., Андрощук І.І. Розвиток підходів щодо класифікації та видів завдань, що виконуються в рамках внутрішнього аудиту. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №4/5 (24). С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47507>
14. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Андрощук І.І. Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 212-223. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).212-223](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).212-223)
15. INTOSAI. ISSAI 3100. Performance Audit Guidelines – Key Principles. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/Withdrawn-ISSAI-3100-E.pdf> (дата звернення 30.04.2025).
16. Petreanu E.G. Evaluation of activity of internal audit: theoretical features and practical priorities. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. (2(49)). С. 40–47. [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-40-47](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-40-47)
17. The Institute of Internal Auditors. 2024 Updated. *The IIA'S Three Lines Model. An Update of the Three Lines Defense*. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf> (дата звернення 30.04.2025).
18. The Institute of Internal Auditors. Measuring internal audit effectiveness and efficiency. IPPF – Practice guide. December 2010. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/content/articles/guidance/practice-guides/measuring-internal-audit-effectiveness-and-efficiency/practice-guide-measuring-internal-audit-effectiveness.pdf?ref=clarissalucas.com> (дата звернення 30.04.2025).

## References

1. Kamenska, T.O. (2010). *Vnutrishnii audyt. Suchasnyi pohliad : monohrafiia [Internal audit. Modern view: monograph]*. K.: Inform.-analytichne ahentstvo [in Ukrainian].
2. Krutova, A.S., & Semenets, A.O. (2018). Regulatory and legal support of internal audit: Domestic experience and world practice. *Biznes Inform*, 12, 309-316. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-309\\_316.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf) [in Ukrainian].
3. van Kesteren, M., & Rudnytska, R. (2020, November 19). Key performance indicators of the internal audit unit as a basis for proper function governance (international experience) [Presentation]. Ministry of Finance / National Academy for Finance and Economics. [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83\\_%D0%92%D0%90.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%83_%D0%92%D0%90.pdf) [in Ukrainian].
4. The Institute of Internal Auditors. (2021). Internal audit assessment tool for audit committees. [https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/stattya\\_internal-audit-assessment-toolukr.pdf](https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/stattya_internal-audit-assessment-toolukr.pdf) [in Ukrainian].
5. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2020). Methodological guide to internal audit quality assessment in public authorities. [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%9E%D0%AF\\_30\\_06\\_2020.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9E%D0%AF_30_06_2020.pdf) [in Ukrainian].
6. Derzhavna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. (2011, September 8). Methodological recommendations on organising internal audit in joint-stock companies (Decision No. 1261). <https://www.nssmc.gov.ua/documents/metoditchn-rekomendats-z-organizats-vnutrshnyogo-auditu-v-aktsonernih-tovaristvah/> [in Ukrainian].
7. Nazarova, K.O. (2015). *Audit: Evolution, potential, efficiency*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].

8. Ohiichuk, M.F., Rahulina, I.I., Novikov, I.T., & Rahulina, M.M. (2022). *Internal audit* (5th ed., revised and enlarged). Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
9. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2013, June 5). Procedure for assessing and improving internal audit quality in the system of the Ministry of Health of Ukraine (Order No. 474). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0474282-13#Text> [in Ukrainian].
10. Pushkar, M.S., & Semaniuk, V.Z. (2016). *Internal audit*. Ternopil: Ternopil National Economic University. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37224/1/Внутрішній%20аудит-Semaniuk.pdf> [in Ukrainian].
11. Semenets, A.O. (2018). Historical and comparative analysis of the formation of the internal audit institution. *The Problems of Economy*, 4(38), 330–337 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-330-337>
12. Slobodianyuk, Yu.B., & Zvarych, L.V. (2018). *Internal audit*. Sumy: VPP “Fabrika Druku”. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7523/1/Внутрішній%20аудит.pdf> [in Ukrainian].
13. Shalimova, N.S., & Androshchuk, I.I. (2015). Development of approaches to the classification and types of tasks performed within internal audit. *Technological audit and production reserves*, 4/5(24), 52–57 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47507>
14. Shalimova, N.S., Smirnova, I.V., & Androshchuk, I.I. (2023). Using the potential of internal audit in assessing the quality of labor relations and the processes of formation and development of the personnel potential of business entities. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 212–223 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).212-223](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).212-223)
15. International Organization of Supreme Audit Institutions. (n.d.). *ISSAI 3100: Performance audit guidelines - Key principles*. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/Withdrawn-ISSAI-3100-E.pdf>
16. Petreanu, E. G. (2021). Evaluation of activity of internal audit: Theoretical features and practical priorities. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2(49), 40–47. [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-40-47](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-40-47)
17. The Institute of Internal Auditors. (2024). *The IIA’s three lines model: An update of the three lines of defense*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
18. The Institute of Internal Auditors. (2010, December). *Measuring internal audit effectiveness and efficiency* (IPPF Practice Guide). <https://www.theiia.org/globalassets/documents/content/articles/guidance/practice-guides/measuring-internal-audit-effectiveness-and-efficiency/practice-guide-measuring-internal-audit-effectiveness-and-efficiency/practice-guide-measuring-internal-audit-effectiveness.pdf>

**Yaroslav Kozachenko**, Postgraduate

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Methodological Approaches to Assessing the Quality and Effectiveness of Internal Audit**

The purpose of the article is to examine and synthesise methodological approaches to assessing the quality and efficiency of internal audit in the contemporary context of corporate governance development, and to specify the possibilities of their application for building a comprehensive system for evaluating the performance of the internal audit function.

The paper develops an approach in which internal audit quality is treated as an integral outcome of a balanced relationship between economy, efficiency and effectiveness. It proposes the use of the “economy + efficiency + effectiveness” model as a methodological framework for evaluating the internal audit function, ensuring an integrated combination of its resource, process and impact dimensions. Three groups of internal audit evaluation indicators are identified (process indicators, impact indicators and capability indicators), and the appropriateness of their use within an integrated assessment system is substantiated. The correspondence of these indicator groups to the logic of the 3E model (“economy + efficiency + effectiveness”) is demonstrated, enabling a systematic differentiation of the resource, process and impact dimensions of the internal audit function. It is argued that traditional process-oriented approaches to internal audit evaluation, focused on plan completion and compliance with timelines and procedures, provide a necessary level of functional controllability, yet are insufficient to confirm value creation and real impact on internal control and risk management systems. It is shown that internal audit effectiveness should be captured through indicators of implementation and timeliness of recommendations, reduced recurrence of findings, strengthened control procedures and a decrease in residual risk, whereas efficiency is reflected in productivity and the organisation of the audit process. Capability indicators of the internal audit function (staffing adequacy, professional competences, the availability of methodology, technological tools and a quality assurance programme) are demonstrated to be cross-dimensional in nature and to serve as prerequisites for the sustainable achievement of economy, efficiency and effectiveness.

The article substantiates that, as a result, internal audit evaluation acquires the role of a managerial instrument that supports the professional maturity of the function and enhances organisational resilience in the context of increasing risk-environment complexity. Prospects for further research include developing sets of indicators tailored to specific enterprises, including those of different economic activities and sizes.

**internal audit, internal audit quality, economy, efficiency, effectiveness, process-oriented criteria, impact criteria, capability indicators, risk management, internal control**

*Одержано (Received) 10.05.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658.5:621

JEL Classification: L23, M21, D24, M11, C44

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.234-243](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.234-243)

**О.В. Родіонов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Методологічні засади застосування ключових показників ефективності для оцінювання виробничої діяльності машинобудівних підприємств

У статті обґрунтовано наукові підходи до розроблення аналітичної системи оцінювання ефективності виробничої діяльності машинобудівних підприємств на основі використання ключових показників ефективності (КПІ). Визначено роль і значення КПІ як інструменту кількісного оцінювання результативності виробничо-господарської діяльності, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах цифровізації економіки та зростання обсягів даних. Розкрито методологічні засади формування системи показників, що передбачають інтеграцію виробничих, фінансово-економічних та операційних даних підприємства.

Систематизовано економічні показники, що відображають основні складові виробничої ефективності, зокрема виконання планових завдань, своєчасність виробництва, якість продукції, ефективність використання обладнання, стабільність технологічних процесів, рівень браку та продуктивність праці персоналу. Запропоновано комплексну економіко-аналітичну систему, що охоплює джерела даних, етапи їх збору та обробки засобами ВІ-систем, формування показників та їх аналітичну візуалізацію у форматі інтерактивних інформаційних панелей.

У дослідженні акцентовано увагу на використанні сучасних цифрових інструментів аналітики, включаючи засоби статистичного контролю процесів (SPC), методи прогнозування попиту з використанням моделей машинного навчання (ML), коефіцієнт варіації для оцінювання стабільності процесів та індекс загальної ефективності обладнання (OEE). Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих аналітичних рішень (дашбордів, теплових карт, багатовимірної візуалізації), які забезпечують своєчасне виявлення відхилень, ідентифікацію проблемних зон та підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Зроблено висновок, що в умовах розвитку Індустрії 4.0 і цифрової трансформації підприємств ключового значення набуває здатність до оперативного аналізу значних обсягів виробничих і фінансово-економічних даних. Запропонований підхід до побудови економіко-аналітичної системи КПІ підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо виробничої діяльності, сприяє оптимізації використання ресурсів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані у практиці управління машинобудівними підприємствами, а також як методична основа для подальших наукових досліджень у сфері оцінювання ефективності діяльності промислових підприємств.

**Індустрія 4.0, виробнича діяльність, ефективність виробництва, аналітика даних, виробничі процеси, ключові показники ефективності, статистичні методи, стабільність процесів, цифровізація**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки, підприємства України активно впроваджують інноваційні технології та програмно-апаратні комплекси, що відповідають концепції Індустрії 4.0. Це передбачає широке використання інтегрованих систем управління виробництвом, які забезпечують автоматизацію діяльності ключових підрозділів підприємства, зокрема фінансових, виробничих, логістичних, постачальницьких та сервісних. Водночас, значного поширення набувають «розумні» виробничі системи та оброблювальні центри, здатні виконувати складні технологічні операції за заданими алгоритмами.

Функціонування таких систем супроводжується генерацією значних обсягів даних, що характеризують різні аспекти виробничої діяльності підприємства. У зв'язку з цим зростає потреба у їх систематизації, обробці та аналітичній інтерпретації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Стрімке

збільшення обсягів інформації, у свою чергу, ускладнює можливість її ефективного опрацювання без застосування сучасних аналітичних інструментів та технологій бізнес-аналітики. За таких умов особливої актуальності набуває формування системи показників, яка дозволяє узагальнювати, структурувати та інтерпретувати дані, забезпечуючи інформаційну основу для оцінювання результативності виробничої діяльності. Ключові показники ефективності (КРІ) виступають важливим інструментом трансформації великих масивів даних у релевантну управлінську інформацію, що сприяє підвищенню якості прийняття рішень.

Таким чином, дослідження методологічних засад застосування КРІ для оцінювання виробничої діяльності машинобудівних підприємств є актуальним як для новостворених підприємств, так і для тих, що здійснюють модернізацію виробничих процесів і систем управління, а також прагнуть підвищити ефективність аналітичного забезпечення управління на основі виробничих та фінансово-економічних даних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємств на основі ключових показників ефективності (КРІ), а також використання сучасних інструментів аналітики та цифрових технологій є предметом активного наукового пошуку. У науковій літературі висвітлено підходи до розвитку бізнес-аналітики, використання технологій Big Data та вплив Індустрії 4.0 на цифровізацію виробничих процесів [3; 5; 9]. Значну увагу приділено формуванню систем показників ефективності виробництва, зокрема оцінюванню ефективності використання обладнання та застосуванню показника загальної ефективності обладнання (ОЕЕ), а також визначенню КРІ відповідно до міжнародних стандартів [7; 6; 8; 11]. Не менш значимими є публікації, присвячені дослідженню питань застосування аналітичних інструментів у виробничій діяльності [1; 2; 4] та підходів до оцінювання якості виробничих процесів [10].

Водночас більшість досліджень зосереджена на окремих показниках або аналітичних інструментах, тоді як питання побудови цілісної економіко-аналітичної системи КРІ, що інтегрує процеси збору, обробки, аналізу та візуалізації даних, залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних підходів до формування аналітичного забезпечення оцінювання ефективності виробничої діяльності машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування методологічних засад формування економіко-аналітичної системи оцінювання ефективності виробничої діяльності машинобудівних підприємств на основі ключових показників ефективності (КРІ) з урахуванням сучасних можливостей збору, обробки, аналізу та візуалізації виробничих і фінансово-економічних даних.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

- визначити джерела формування виробничих і фінансово-економічних даних, необхідних для оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати підхід до побудови системи збору, зберігання та обробки даних із використанням сучасних цифрових технологій;
- систематизувати ключові показники ефективності виробничої діяльності та визначити методичні підходи до їх розрахунку;
- розкрити можливості застосування аналітичних інструментів для оцінювання результативності виробничих процесів;
- розробити підходи до аналітичної візуалізації КРІ та їх використання у процесі прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування сучасних машинобудівних підприємств в умовах Індустрії 4.0 супроводжується формуванням значних обсягів даних, що генеруються виробничим обладнанням, сенсорними системами та інтегрованими інформаційними платформами підприємства [3]. Такі дані охоплюють

показники випуску продукції, використання матеріальних ресурсів, технічний стан обладнання, параметри технологічних процесів, а також управлінські рішення, сформовані в інформаційних системах підприємства [5; 9].

З урахуванням зростання обсягів і складності виробничих даних, а також потреби у їх аналітичній інтерпретації, доцільним є формування багаторівневої архітектури обробки таких даних, що забезпечує інтеграцію, трансформацію та використання інформації для цілей управління. Відповідна трирівнева архітектура обробки даних представлена на рис. 1.

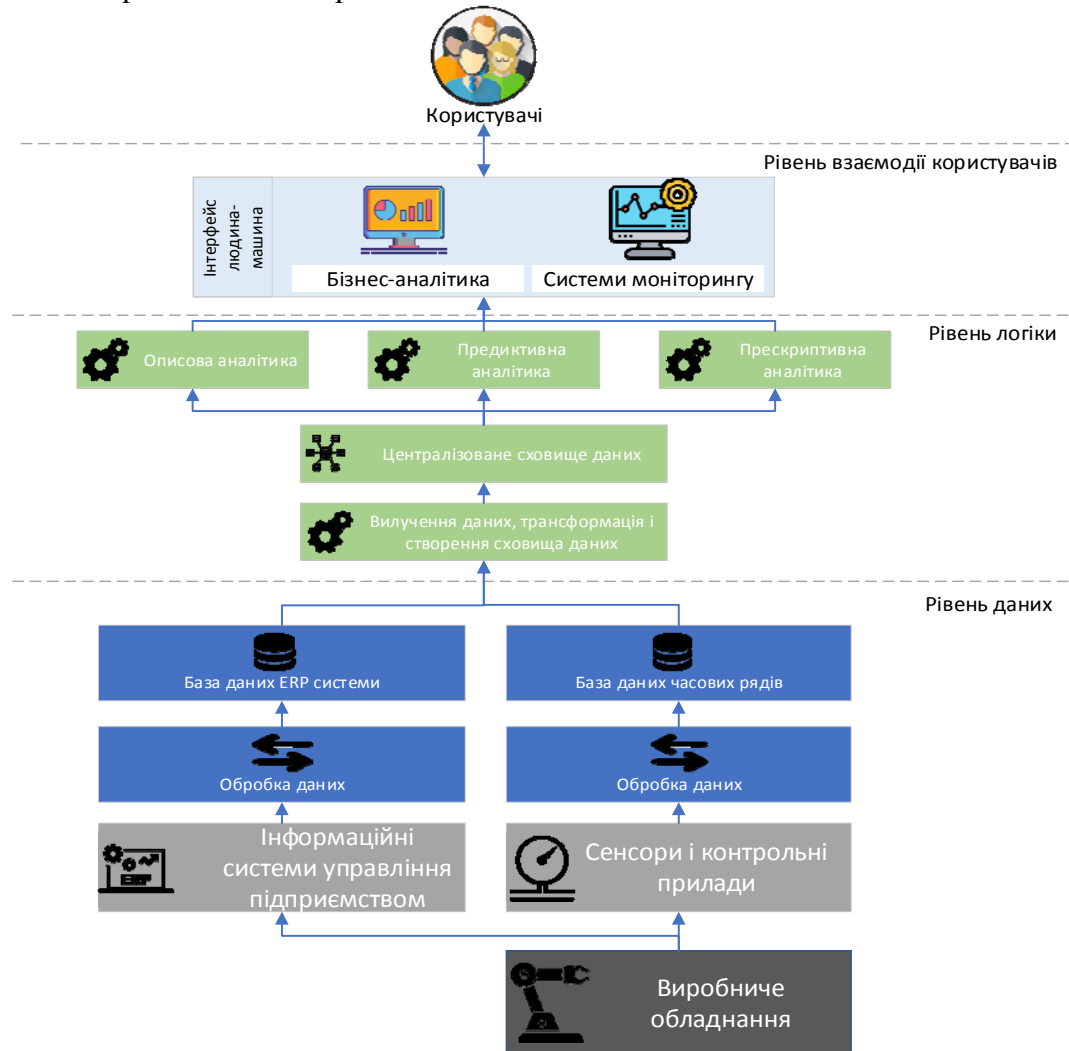


Рисунок 1 – Трирівнева архітектура обробки та аналітичного використання даних в умовах Індустрії 4.0  
Джерело: побудовано автором

Запропонована трирівнева архітектура обробки даних передбачає послідовну організацію процесів формування, трансформації та аналітичного використання інформації, що забезпечує її ефективне застосування в управлінні виробничою діяльністю підприємства. В межах даної архітектури доцільно виокремити такі рівні:

1) перший рівень – рівень первинних (сирих) даних, що формуються безпосередньо у джерелах їх виникнення: виробничому обладнанні, ERP-системах та інших інформаційних підсистемах підприємства. Дані цього рівня характеризуються високим ступенем деталізації та орієнтовані на забезпечення операційної діяльності, однак їх структура не є придатною для безпосередньої аналітичної обробки;

2) другий рівень – рівень обробки та підготовки даних, на якому здійснюється їх трансформація, узгодження та інтеграція із застосуванням ETL-технологій (Extract,

Transform, Load). На цьому етапі формуються узгоджені масиви даних, що використовуються для побудови аналітичних моделей, у тому числі з використанням методів машинного навчання (ML), які забезпечують можливості предикативної та прескриптивної аналітики. Результатом функціонування даного рівня є формування структурованих даних, придатних для подальшого аналізу.

3) третій рівень – рівень взаємодії з користувачами, який реалізується через аналітичні інтерфейси та інструменти візуалізації. Він забезпечує представлення результатів обробки даних у формі, придатній для прийняття управлінських рішень, зокрема у вигляді аналітичних панелей, звітів, прогнозів та рекомендацій.

В умовах цифровізації виробництва особливого значення набуває формування системи показників, що дозволяє узагальнювати результати діяльності підприємства та здійснювати їх аналітичну інтерпретацію. Одним із ключових напрямів є оцінювання виконання виробничих планів, які формуються на основі прогнозування попиту на продукцію.

Традиційні підходи до прогнозування, що базуються на аналізі історичних даних і експертних оцінках, поступово доповнюються сучасними методами, зокрема моделями машинного навчання, які враховують багатофакторний вплив економічних, соціальних та інших чинників. Поряд із цим зберігають актуальність і більш прості методи прогнозування, зокрема трендові та адаптивні моделі, що використовуються в умовах обмеженості інформаційних ресурсів [1; 4].

Результати прогнозування попиту інтегруються у системи планування ресурсів підприємства (ERP), що забезпечує формування виробничих завдань, визначення потреби у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, а також узгодження виробничих потужностей із запланованими обсягами виробництва. У свою чергу, аналітичні системи, побудовані на основі KPI, забезпечують моніторинг виконання виробничих планів та оцінювання ефективності функціонування окремих підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим елементом оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства є аналіз виконання виробничого плану, який виступає базовим індикатором результативності функціонування виробничої системи. Для оцінювання стану виконання плану доцільно використовувати відносні та абсолютні показники, зокрема рівень виконання плану у відсотках (як відношення фактичного обсягу виробництва до запланованого) та відхилення від плану, що визначається як різниця між фактичними і плановими значеннями.

Водночас оцінювання виробничої діяльності не може обмежуватись лише аналізом обсягів виробництва. Суттєве значення має своєчасність виконання виробничих завдань, оскільки порушення термінів виготовлення продукції призводить до дестабілізації виробничого процесу, виникнення дефіциту напівфабрикатів на наступних стадіях виробництва та, як наслідок, до невиконання контрактних зобов'язань. У зв'язку з цим аналіз відхилень фактичних показників від планових доцільно доповнювати оцінюванням своєчасності виконання виробничих завдань, зокрема шляхом аналізу відхилень за термінами виконання. Аналітична інтерпретація зазначених показників може бути реалізована із застосуванням інструментів візуалізації, зокрема, стовпчикових діаграм для відображення розподілу відхилень за тривалістю випередження або запізнення, а також секторних діаграм для аналізу причин порушення термінів виконання виробничих завдань.

Для комплексного оцінювання ефективності використання виробничого обладнання доцільно застосовувати інтегральний показник загальної ефективності обладнання (OEE – Overall Equipment Effectiveness) [7; 8; 10], який дозволяє оцінити продуктивність виробничих процесів на основі трьох складових: доступності,

продуктивності та якості. Доступність (Availability) характеризує співвідношення фактичної та запланованої тривалості роботи обладнання; продуктивність (Performance) характеризує ступінь використання виробничої потужності обладнання та відображає співвідношення фактичного обсягу виробництва до теоретично можливого; якість (Quality) визначає частку продукції, що відповідає встановленим вимогам якості та не потребує повторної обробки або виправлення дефектів. Інтегральне значення показника ОЕЕ розраховується як добуток зазначених компонентів.

Структуру формування складових показника доступності обладнання у системі оцінювання ОЕЕ наведено на рис. 2.

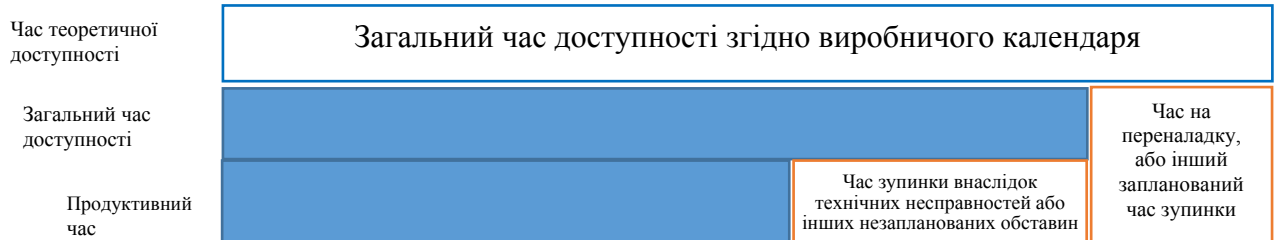


Рисунок 2 – Структура формування показника доступності обладнання

*Джерело: побудовано автором*

Оцінювання показника ОЕЕ доцільно здійснювати як на рівні підприємства в цілому, так і у розрізі виробничих підрозділів, номенклатури продукції та окремих робочих центрів. Такий підхід дозволяє ідентифікувати джерела неефективності та забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації виробничих процесів. Аналітичні можливості показника ОЕЕ суттєво розширюються за умови його аналізу в динаміці та в розрізі складових. Зокрема, використання діаграм, що відображають структуру показника за складовими, дозволяє оцінити внесок кожного компонента у формування загального рівня ефективності, а аналіз змін показника у часі – виявити періоди зниження ефективності та встановити їх причини.

Застосування показника ОЕЕ дозволяє:

- ідентифікувати проблемні ділянки виробництва;
- визначати причини зниження ефективності виробничих процесів;
- виявляти повторювані відхилення та закономірності;
- обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення рівня використання виробничих потужностей;
- удосконалювати процеси планування виробництва та управління ресурсами.

Важливим показником оцінювання ефективності виробництва є показник якості виробничого процесу (First Pass Yield – FPY) [8; 10; 11], який характеризує частку виготовленої продукції, що відповідає встановленим вимогам якості та не потребує повторної обробки. Даний показник характеризує ефективність виробничого процесу з точки зору забезпечення належного рівня якості без необхідності виконання додаткових операцій з усунення дефектів. Показник FPY розраховується як відношення кількості продукції, що відповідає встановленим вимогам якості без повторної обробки, до загального обсягу виробленої продукції. Використання показника забезпечує можливість оцінювання втрат, пов'язаних із браком і повторною обробкою, а також ідентифікації проблемних ділянок виробничого процесу.

Поглиблений аналіз показника FPY передбачає дослідження структури браку та факторів, що визначають його рівень. Такий підхід дозволяє деталізувати причини відхилень якості продукції, зокрема пов'язані з характеристиками сировини, дотриманням технологічних параметрів, точністю налаштування обладнання та рівнем кваліфікації персоналу. Для забезпечення аналітичної інтерпретації доцільно

застосовувати інструменти візуалізації даних, зокрема теплові карти та зведені таблиці, що дозволяють оцінювати показник у розрізі номенклатури продукції, виробничих підрозділів і робочих центрів.

Візуалізація KPI є важливим елементом економіко-аналітичної системи, що забезпечує інтерпретацію результатів аналізу та підтримку процесу прийняття управлінських рішень. У межах запропонованого підходу доцільно застосовувати комплекс інструментів візуалізації, орієнтованих на різні напрями оцінювання: динамічні діаграми – для аналізу змін показників у часі; структурні діаграми – для оцінювання складу інтегральних показників (зокрема OEE); порівняльні візуалізації – для аналізу ефективності у розрізі підрозділів, продукції або робочих центрів; аналітичні панелі (дашборди) – для інтегрованого представлення ключових показників у режимі реального часу. Застосування зазначених інструментів забезпечує підвищення наочності аналітичної інформації, оперативність виявлення відхилень та обґрунтованість управлінських рішень.

Оцінювання ефективності організації виробничого процесу може бути доповнене використанням коефіцієнта продуктивності виробництва (Production Process Ratio – PPR), який характеризує ступінь використання виробничого потенціалу підприємства [6; 8]. Показник визначається як співвідношення фактичного обсягу виробництва до максимально можливого за наявних виробничих ресурсів. Застосування показника PPR дозволяє оцінити ефективність використання виробничих потужностей з урахуванням якості планування виробництва, рівня технічного обслуговування обладнання та організації виробничих процесів. Низькі значення показника можуть свідчити про наявність простоїв обладнання, технічні несправності, дефіцит сировини, надмірну кількість переналаштувань, недостатню продуктивність праці персоналу або високий рівень зношеності обладнання. Аналіз показника PPR у розрізі виробничих підрозділів, номенклатури продукції та робочих центрів дозволяє ідентифікувати вузькі місця виробничого процесу та визначити напрями його оптимізації.

З метою забезпечення комплексного оцінювання ефективності виробничої діяльності доцільно систематизувати ключові показники ефективності за функціональними групами. Зокрема, у межах економіко-аналітичної системи оцінювання пропонується виокремлювати такі групи показників:

- показники результативності виробництва, що характеризують виконання виробничих планів (рівень виконання плану, відхилення від планових значень);
- показники ефективності використання обладнання, зокрема інтегральний показник OEE та його складові;
- показники якості виробничого процесу, зокрема показник FPY, що відображає частку продукції, виготовленої без дефектів;
- показники використання виробничого потенціалу, зокрема коефіцієнт продуктивності виробництва (PPR);
- показники стабільності виробничого процесу, що характеризують варіабельність результатів виробництва (стандартне відхилення, коефіцієнт варіації, контрольні межі процесу).

Така систематизація забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності та дозволяє враховувати як кількісні результати, так і якісні характеристики функціонування виробничих процесів.

Важливим доповненням до системи показників оцінювання ефективності виробничої діяльності є оцінювання стабільності виробничого процесу (Process Stability), що характеризує мінливість результатів виробництва у часі та відображає здатність виробничого процесу функціонувати без суттєвих відхилень від заданих параметрів [8; 11]. Забезпечення стабільності виробничих процесів є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства, дотримання термінів виконання виробничих завдань та контрактних зобов'язань. Крім того, стабільність процесів має важливе

значення для ефективного планування, оскільки системи планування орієнтовані на передбачуваність функціонування виробничих потужностей. Порушення стабільності може призводити до збоїв у постачанні напівфабрикатів, дефіциту матеріалів або накопичення надлишкових запасів, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

В аналітичній системі оцінювання виробничої діяльності доцільно застосовувати статистичні методи контролю процесів (Statistical Process Control – SPC), які дозволяють оцінювати варіабельність виробничого процесу та виявляти відхилення від його стабільного функціонування. Використання даного підходу забезпечує можливість розмежування випадкових (природних) коливань, притаманних будь-якому процесу, та систематичних відхилень, зумовлених порушенням технології, неякісною сировиною, технічними несправностями обладнання або помилками персоналу.

Першим етапом аналізу є формування часових рядів даних, що характеризують обсяги виробництва, зокрема розміри виробничих партій за визначений період часу. На основі цих даних розраховується середній розмір партії для кожного виду продукції або робочого центру за формулою:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad (1)$$

де,  $X_i$  – розмір партії;

$n$  – кількість спостережень у вибірці.

На основі даних про розміри партій продукції розраховується значення стандартного відхилення, яке характеризує ступінь відхилення фактичних значень від середнього. Стандартне відхилення визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad (2)$$

де,  $X_i$  – розмір партії у  $i$ -му спостереженні;

$\bar{X}$  – середній розмір партії;

$n$  – кількість спостережень у вибірці.

Зменшення стандартного відхилення свідчить про підвищення стабільності виробничого процесу. Для порівняльного аналізу доцільним є застосування коефіцієнта варіації, який дозволяє оцінити відносну мінливість процесу та розраховується за формулою:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\% \quad (3)$$

де  $\sigma$  – стандартне відхилення;

$\bar{X}$  – середній розмір партії.

Чим меншим є значення коефіцієнта варіації, тим вищими є стабільність і передбачуваність виробничого процесу. Оцінювання цього показника здійснюється в розрізі виробничих підрозділів, типів виробництва та окремих робочих центрів.

Для виявлення проблемних зон доцільно поєднувати аналіз коефіцієнта варіації з показником загальної ефективності обладнання (ОЕЕ) або його складовими. Зокрема, використання точкових діаграм (scatter plots), де кожна точка відображає окреме спостереження, забезпечує можливість одночасного аналізу кількох показників: два з них задаються осями координат, тоді як інші можуть бути представлені через зміну розміру та кольору точок. Це забезпечує виявлення залежностей між показниками та ідентифікацію відхилень у виробничому процесі.

Важливим елементом аналізу стабільності процесу є визначення допустимих меж варіації показників. Такі межі встановлюються на основі галузевих стандартів, внутрішніх нормативів підприємства або визначаються на основі статистичних

розрахунків. Зокрема, для визначення меж варіації використовується такий показник, як розмах варіації, що характеризує діапазон змін показника та розраховується за формулою:

$$R = X_{\max} - X_{\min} \quad (4)$$

де,  $X_{\max}$  – максимальне значення серед усіх партій;

$X_{\min}$  – мінімальне значення серед усіх партій.

На основі отриманих даних розраховуються контрольні межі процесу:

$$UCL = \bar{X} + A_2 R \quad (5)$$

$$LCL = \bar{X} - A_2 R \quad (6)$$

де  $UCL$  – верхня контрольна межа;

$LCL$  – нижня контрольна межа;

$A_2$  – статистичний коефіцієнт, що залежить від обсягу вибірки. Цей коефіцієнт визначається емпірично і може бути отриманий зі статистичних таблиць;

$R$  – розмах варіації, діапазон між мінімальним і максимальним значенням партії.

Контрольні межі визначають допустимий інтервал коливань показника. Вихід значень за ці межі свідчить про наявність системних відхилень у виробничому процесі та потребує додаткового аналізу причин їх виникнення. Для підвищення ефективності аналізу доцільно відображати контрольні межі разом із фактичними значеннями показників у динаміці. Це дає змогу оперативно виявляти періоди нестабільності процесу, локалізувати проблемні інтервали часу та здійснювати поглиблений аналіз чинників, що зумовили відхилення.

Отже, методологічні засади застосування ключових показників ефективності для оцінювання виробничої діяльності машинобудівних підприємств передбачають інтеграцію системи збору та обробки даних, реалізованої у вигляді трирівневої архітектури, системи КРІ, яка охоплює показники результативності, ефективності обладнання, якості, використання виробничого потенціалу та стабільності процесів, а також аналітичних методів та інструментів візуалізації. Запропонований підхід забезпечує формування цілісної економіко-аналітичної системи, що дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності виробничої діяльності, своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні виробничих процесів та обґрунтовувати напрями їх оптимізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано методологічні засади застосування ключових показників ефективності для оцінювання виробничої діяльності машинобудівних підприємств в умовах цифровізації та розвитку Індустрії 4.0, які передбачають інтеграцію системи збору та обробки даних, реалізованої у вигляді трирівневої архітектури, системи КРІ, яка охоплює показники результативності, ефективності обладнання, якості, використання виробничого потенціалу та стабільності процесів, а також аналітичних методів та інструментів візуалізації. При цьому, ефективність функціонування сучасних виробничих систем значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати великі обсяги різномірних даних, забезпечувати їх аналітичну обробку та використовувати результати аналізу для прийняття управлінських рішень.

Запропоновано підхід до формування економіко-аналітичної системи оцінювання ефективності виробничої діяльності, що базується на поєднанні трирівневої архітектури обробки даних, системи ключових показників ефективності та аналітичних інструментів, зокрема статистичних методів контролю процесів і засобів візуалізації. Систематизація КРІ за функціональними групами (результативності, ефективності обладнання, якості, використання виробничого потенціалу та стабільності процесів) забезпечує комплексний підхід до оцінювання діяльності підприємства та дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні характеристики виробничих процесів.

Використання аналітичних методів, зокрема коефіцієнта варіації та інструментів статистичного контролю процесів, у поєднанні з сучасними засобами візуалізації даних сприяє своєчасному виявленню відхилень у функціонуванні виробничих процесів, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та оптимізації використання виробничих ресурсів.

Реалізація запропонованого підходу створює передумови для підвищення ефективності виробничої діяльності машинобудівних підприємств, забезпечення стабільності виробничих процесів та адаптації підприємств до умов цифрової трансформації.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у розвитку прикладних напрямів реалізації запропонованої економіко-аналітичної системи, зокрема у розробці цифрових платформ для інтеграції виробничих даних, побудові предикативних моделей оцінювання ефективності виробничих процесів із використанням методів машинного навчання, а також у формуванні кількісних моделей оцінювання впливу КРІ на результати діяльності підприємств. Перспективним напрямом є також дослідження можливостей адаптації запропонованого підходу до підприємств інших галузей та умов функціонування.

## Список літератури

1. Андрейшина Н. Б. Концептуальний підхід щодо прогнозування попиту. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 120–124. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-6\\_0-pages-120\\_124.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-6_0-pages-120_124.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
2. Магопєць О.А., Рассоха І.В., Яцко М.В. Застосування Big Data та аналітики в бухгалтерському обліку для прийняття стратегічних рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. № 6. 2024. С. 96-100. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.20> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Мельник Л. Г. Четверта промислова революція: передумови та зміст. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 26–30.
4. Строцьєн Л. П. Якісні методи прогнозування попиту. *Галицький економічний вісник*. 2018. Т. 54, № 1. С. 113–118. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/14.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).
5. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No. 4. P. 1165–1188. J. <https://doi.org/10.2307/41703503>.
6. Cheah C. K., Prakash J., Ong K. S. Overall equipment effectiveness: a review and development of an integrated improvement framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2020. Vol. 30, No. 1. P. 46–71. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2019.10020889>.
7. De Ron A. J., Rooda J. E. OEE and equipment effectiveness: an evaluation. *International Journal of Production Research*. 2006. Vol. 44, No. 23. P. 4987–5003. <https://doi.org/10.1080/00207540600573402>.
8. Kikolski M. Determination of ISO 22400 key performance indicators using simulation models: the concept and methodology. *8th International Conference on Model-Driven Engineering and Software Development*. 2020. P. 92–97. URL: <https://DOI:10.5220/0009175800920099>.
9. Kusiak A. Smart manufacturing. *International Journal of Production Research*. 2018. Vol. 56, No. 1–2. P. 508–517. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351644>.
10. Waseem S. First pass yield: what it is and how to improve it? URL: <https://retrocausal.ai/blog/first-pass-yield/>.
11. Zhu L., Johnsson C., Mejvik J., Varisco M., Schiraldi M. Key performance indicators for manufacturing operations management in the process industry. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. Singapore, 2017. P. 969–973. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290036>.

## References

1. Andreishyna, N. B. (2013). Kontseptualnyi pidkhid shchodo prohnozuvannia popytu [A conceptual approach to demand forecasting]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 120–124. [in Ukrainian]. Retrieved from: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-6\\_0-pages-120\\_124.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-6_0-pages-120_124.pdf).
2. Magopets, O. A., Rassokha, I. V., & Yatsko, M. V. (2024). Zastosuvannia Big Data ta analityky v bukhalterskomu obliku dlia pryiniattia stratehichnykh rishen [Application of Big Data and analytics in

- accounting for strategic decision-making]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (6), 96–100. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.20>.
3. Melnyk, L. H. (2016). Chetverta promyslova revoliutsiia: peredumovy ta zmist [The fourth industrial revolution: prerequisites and content]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (9), 26–30. [in Ukrainian].
  4. Strotsen, L. P. (2018). Yakisni metody prohnozuvannia popytu [Qualitative methods of demand forecasting]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 54(1), 113–118. [in Ukrainian]. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/14.pdf>.
  5. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. [in English]. <https://doi.org/10.2307/41703503>.
  6. Cheah, C. K., Prakash, J., & Ong, K. S. (2020). Overall equipment effectiveness: a review and development of an integrated improvement framework. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(1), 46–71. [in English]. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2019.10020889>.
  7. De Ron, A. J., & Rooda, J. E. (2006). OEE and equipment effectiveness: an evaluation. *International Journal of Production Research*, 44(23), 4987–5003. [in English]. <https://doi.org/10.1080/00207540600573402>.
  8. Kikolski, M. (2020). Determination of ISO 22400 key performance indicators using simulation models: the concept and methodology. In *Proceedings of the 8th International Conference on Model-Driven Engineering and Software Development* (pp. 92–97). [in English]. <https://DOI:10.5220/0009175800920099>.
  9. Kusiak, A. (2018). Smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 56(1–2), 508–517. [in English]. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351644>.
  10. Waseem, S. (n.d.). First pass yield: what it is and how to improve it? [in English]. <https://retrocausal.ai/blog/first-pass-yield/>.
  11. Zhu, L., Johnsson, C., Mejvik, J., Varisco, M., & Schiraldi, M. (2017). Key performance indicators for manufacturing operations management in the process industry. In *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 969–973). [in English]. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290036>.

**Oleksandr Rodionov**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education) Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

### **Methodological foundations for the application of key performance indicators in evaluating the production activities of machine-building enterprises**

The article is devoted to substantiating methodological approaches to the development of an analytical system for evaluating the efficiency of production activities of machine-building enterprises based on the use of key performance indicators (KPI). The role and significance of KPI as a tool for quantitative assessment of production and economic performance are determined, ensuring improved justification of managerial decision-making in the context of economic digitalization and the growing volume of data. The methodological principles of forming a system of indicators based on the integration of production, financial, economic, and operational data are revealed.

The study systematizes economic indicators reflecting the main components of production efficiency, including the fulfillment of production plans, timeliness of production, product quality, equipment efficiency, stability of technological processes, defect rates, and labor productivity. A comprehensive economic and analytical system is proposed, encompassing data sources, stages of data collection and processing using BI systems, the formation of indicators, and their analytical visualization in the form of interactive dashboards.

Particular attention is paid to the use of modern digital analytical tools, including statistical process control (SPC), demand forecasting methods based on machine learning models, the coefficient of variation for assessing process stability, and overall equipment effectiveness (OEE). The expediency of applying integrated analytical solutions (dashboards, heat maps, and multidimensional visualization) is substantiated, as they ensure timely detection of deviations, identification of problem areas, and support for managerial decision-making.

It is concluded that under the conditions of Industry 4.0 development and digital transformation of enterprises, the ability to promptly analyze large volumes of production and financial data becomes critically important. The proposed approach to building an economic and analytical KPI system enhances the validity of managerial decisions regarding production activities, contributes to the optimization of resource use, and strengthens enterprise competitiveness. The results of the study can be applied in the management practice of machine-building enterprises and serve as a methodological basis for further research in the field of evaluating the efficiency of industrial enterprises.

**Industry 4.0, production activity, production efficiency, data analytics, production processes, key performance indicators, statistical methods, process stability, digitalization**

*Одержано (Received) 30.04.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 14.05.2025  
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ**  
**INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**Андросчук Ірина Іванівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: [GM\\_GM@ukr.net](mailto:GM_GM@ukr.net)

**Iryna Androshchuk** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: [GM\\_GM@ukr.net](mailto:GM_GM@ukr.net)

**Бакуменко Сергій Валерійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7104-0712>, e-mail: [sergijbakumenko88@gmail.com](mailto:sergijbakumenko88@gmail.com)

**Serhii Bakumenko** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7104-0712>, e-mail: [sergijbakumenko88@gmail.com](mailto:sergijbakumenko88@gmail.com)

**Бугасва Марія Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Maria Buhaieva** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: [bmw87forever@gmail.com](mailto:bmw87forever@gmail.com)

**Вишнеvsька Вікторія Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та економічної теорії, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-2455>, e-mail: [vishnevskaa9181@gmail.com](mailto:vishnevskaa9181@gmail.com)

**Viktoriia Vyshnevskaa** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Marketing and Economic Theory, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-2455>, e-mail: [vishnevskaa9181@gmail.com](mailto:vishnevskaa9181@gmail.com)

**Волошин Максим Володимирович** – здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0584-7923>, e-mail: [m4xim.voloshin16@gmail.com](mailto:m4xim.voloshin16@gmail.com)

**Maksym Voloshyn** – Bachelor student (student of the first level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0584-7923>, e-mail: [m4xim.voloshin16@gmail.com](mailto:m4xim.voloshin16@gmail.com)

**Григораш Ольга Вікторівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8089-3755>, e-mail: [olgav.grygorash@gmail.com](mailto:olgav.grygorash@gmail.com)

**Olha Hryhorash** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8089-3755>, e-mail: [olgav.grygorash@gmail.com](mailto:olgav.grygorash@gmail.com)

**Гришин Артем Михайлович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4904-8277>, e-mail: [hryshyn\\_a\\_m@aspirants.pstu.edu](mailto:hryshyn_a_m@aspirants.pstu.edu)

**Artem Hryshyn** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), State Higher Educational Institution “Priazov National Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4904-8277>, e-mail: [hryshyn\\_a\\_m@aspirants.pstu.edu](mailto:hryshyn_a_m@aspirants.pstu.edu)

**Жадько Костянтин Степанович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Kostiantyn Zhadko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/000-0002-2650-1431>, e-mail: [kafedrep@gmail.com](mailto:kafedrep@gmail.com)

**Желізко Юлія Михайлівна** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна, ORCID ID: 0000-0003-1205-1166, e-mail: [y\\_zhelizko@knu.ua](mailto:y_zhelizko@knu.ua)

**Yuliia Zhelizko** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: 0000-0003-1205-1166, e-mail: [y\\_zhelizko@knu.ua](mailto:y_zhelizko@knu.ua)Taras

**Жовновач Руслана Іванівна** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Ruslana Zhovnovach** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: [ruslanaz1977@gmail.com](mailto:ruslanaz1977@gmail.com)

**Задорожня Лариса Михайлівна** – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: [larryshechka@gmail.com](mailto:larryshechka@gmail.com)

**Larysa Zadorozhnia** – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: [larryshechka@gmail.com](mailto:larryshechka@gmail.com)

**Загребя Ірина Леонідівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку, Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4356-182X>, e-mail: [irinazahreba@gmail.com](mailto:irinazahreba@gmail.com)

**Iryna Zahreba** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Finance and Accounting, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4356-182X>, e-mail: [irinazahreba@gmail.com](mailto:irinazahreba@gmail.com)

**Загребя Максим Михайлович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та економічної теорії, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-2106>, e-mail: [pan-docent@ukr.net](mailto:pan-docent@ukr.net)

**Maksym Zahreba** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Marketing and Economic Theory, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0440-2106>, e-mail: [pan-docent@ukr.net](mailto:pan-docent@ukr.net)

**Зайченко Володимир Васильович** – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: [zaichenkovv@kntu.kr.ua](mailto:zaichenkovv@kntu.kr.ua)

**Volodymyr Zaichenko** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: [zaichenkovv@kntu.kr.ua](mailto:zaichenkovv@kntu.kr.ua)

**Замуренко Дмитро Валерійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4011-4674>, e-mail: [zamurenkodv@gmail.com](mailto:zamurenkodv@gmail.com)

**Dmytro Zamurenko** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4011-4674>, e-mail: [zamurenkodv@gmail.com](mailto:zamurenkodv@gmail.com)

**Заярнюк Олексій Васильович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7981-8264>, e-mail: [oleksiyzajarnuk@gmail.com](mailto:oleksiyzajarnuk@gmail.com)

**Oleksii Zaiarniuk** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7981-8264>, e-mail: [oleksiyzajarnuk@gmail.com](mailto:oleksiyzajarnuk@gmail.com)

**Ярослав В'ячеславович Козаченко** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4436-3077>, e-mail: [kozachenkoiav@kntu.kr.ua](mailto:kozachenkoiav@kntu.kr.ua)

**Yaroslav Kozachenko** – Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4436-3077>, e-mail: [kozachenkoiav@kntu.kr.ua](mailto:kozachenkoiav@kntu.kr.ua)

**Колєсник Віталій Вікторович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0096-1630>, e-mail: [kolesnik1704@ukr.net](mailto:kolesnik1704@ukr.net)

**Vitalii Kolesnik** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Education, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0096-1630>, e-mail: [kolesnik1704@ukr.net](mailto:kolesnik1704@ukr.net)

**Коцюрба Ольга Юрїївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6356-7301>, e-mail: [kotsyurbaolga@ukr.net](mailto:kotsyurbaolga@ukr.net)

**Olha Kotsiurba** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6356-7301>, e-mail: [kotsyurbaolga@ukr.net](mailto:kotsyurbaolga@ukr.net)

**Коява Давид Маркович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0974-3603>, e-mail: [koiavadm@kntu.kr.ua](mailto:koiavadm@kntu.kr.ua)

**David Koiava** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0974-3603>, e-mail: [koiavadm@kntu.kr.ua](mailto:koiavadm@kntu.kr.ua)

**Кравченко Марина Сергіївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Maryna Kravchenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Transport Management and Logistics, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com)

**Кулініч Сергій Васильович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральнотукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5702-2894>, e-mail: [kulinich.kr@gmail.com](mailto:kulinich.kr@gmail.com)

**Serhii Kulinich** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5702-2894>, e-mail: [kulinich.kr@gmail.com](mailto:kulinich.kr@gmail.com)

**Лузан Євген Костянтинівич** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2092-3740>, e-mail: [yevgen.luzan@gmail.com](mailto:yevgen.luzan@gmail.com)

**Yevhen Luzan** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), State Higher Educational Institution “Priazov National Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2092-3740>, e-mail: [yevgen.luzan@gmail.com](mailto:yevgen.luzan@gmail.com)

**Магопець Олена Анатоліївна** – професор, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральнотукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Olena Magopets** – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: [magserg@ukr.net](mailto:magserg@ukr.net)

**Немченко Тетяна .Анатоліївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральнотукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [nemchenko2015@gmail.com](mailto:nemchenko2015@gmail.com)

**Tetiana Nemchenko** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: [nemchenko2015@gmail.com](mailto:nemchenko2015@gmail.com)

**Немненко Анастасія Андріївна** – асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральнотукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>, e-mail: [nemnenko71@gmail.com](mailto:nemnenko71@gmail.com).

**Anastasiia Nemnenko** – Assistant of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>, e-mail: [nemnenko71@gmail.com](mailto:nemnenko71@gmail.com).

**Ніколенко Микола Валерійович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3743-5585>, e-mail: [nickolenko2@gmail.com](mailto:nickolenko2@gmail.com)

**Mykola Nikolenko** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI “Priazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3743-5585>, e-mail: [nickolenko2@gmail.com](mailto:nickolenko2@gmail.com)

**Павленко Вадим Петрович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральнотукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6285-594X>, e-mail: [pavlenkovadimp@gmail.com](mailto:pavlenkovadimp@gmail.com)

**Vadym Pavlenko** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6285-594X>, e-mail: [pavlenkovadimp@gmail.com](mailto:pavlenkovadimp@gmail.com)

**Погорелов Валерій Миколайович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9369-160X>, e-mail: [pohorelov.valerij@gmail.com](mailto:pohorelov.valerij@gmail.com)

**Valerii Pohorelov** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9369-160X>, e-mail: [pohorelov.valerij@gmail.com](mailto:pohorelov.valerij@gmail.com)

**Приходько Ігор Павлович** – професор, доктор державного управління, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>, e-mail: [prihodko\\_igor@ukr.net](mailto:prihodko_igor@ukr.net)

**Ihor Prikhodko** – Professor, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>, e-mail: [prihodko\\_igor@ukr.net](mailto:prihodko_igor@ukr.net)

**Пугаченко Ольга Борисівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2253-050X>, e-mail: [pugachenkoolga@gmail.com](mailto:pugachenkoolga@gmail.com)

**Olha Puhachenko** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2253-050X>, e-mail: [pugachenkoolga@gmail.com](mailto:pugachenkoolga@gmail.com)

**Ревякін Олександр Олександрович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3145-6653>, e-mail: [reviakin\\_o\\_o@aspirants.pstu.edu](mailto:reviakin_o_o@aspirants.pstu.edu)

**Oleksandr Reviakin** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Higher Educational Institution “Pryazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3145-6653>, e-mail: [reviakin\\_o\\_o@aspirants.pstu.edu](mailto:reviakin_o_o@aspirants.pstu.edu)

**Родіонов Олександр** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5859-6766>, e-mail: [alexandrrodionov@gmail.com](mailto:alexandrrodionov@gmail.com)

**Olexandr Rodionov** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5859-6766>, e-mail: [alexandrrodionov@gmail.com](mailto:alexandrrodionov@gmail.com)

**Смірнова Надія Володимирівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Nadiya Smirnova** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: [smirnova.iryana@ukr.net](mailto:smirnova.iryana@ukr.net)

**Сторожук Оксана Василівна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>, e-mail: [oksana\\_storozhuk@ukr.net](mailto:oksana_storozhuk@ukr.net)

**Oksana Storozhuk** – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>, e-mail: [oksana\\_storozhuk@ukr.net](mailto:oksana_storozhuk@ukr.net)

**Федюк Богдан Олександрович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9536-6168>, e-mail: [gummariupol@gmail.com](mailto:gummariupol@gmail.com)

**Bohdan Fediuk** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9536-6168>, email: [gummariupol@gmail.com](mailto:gummariupol@gmail.com)

**Фефелов Олег Володимирович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9983-1924>, e-mail: [fefelovov@kntu.kr.ua](mailto:fefelovov@kntu.kr.ua)

**Oleh Fefelov** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9983-1924>, e-mail: [fefelovov@kntu.kr.ua](mailto:fefelovov@kntu.kr.ua)

**Чабанюк Єгор Михайлович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1632-3025>, e-mail: [egorchabanuk@gmail.com](mailto:egorchabanuk@gmail.com)

**Yehor Chabaniuk** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1632-3025>, e-mail: [egorchabanuk@gmail.com](mailto:egorchabanuk@gmail.com)

**Черніков Данило Олегович** . – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0349-9745>, e-mail: [rdapost@gmail.com](mailto:rdapost@gmail.com)

**Danil Chernikov** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0349-9745>, e-mail: [rdapost@gmail.com](mailto:rdapost@gmail.com)

**Цатурян Роман Олександрович** – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: [r.tsaturyan@gmail.com](mailto:r.tsaturyan@gmail.com)

**Roman Tsaturian** – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: [r.tsaturyan@gmail.com](mailto:r.tsaturyan@gmail.com)

**Шалімов Володимир Володимирович** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, e-mail: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Volodymyr Shalimov** – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economic and Legal Disciplines and Economic Security, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, e-mail: [v.shalimov@ukr.net](mailto:v.shalimov@ukr.net)

**Шалімова Наталія Станіславівна** – професор, доктор економічних наук, декан економічного факультету, професор кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, e-mail: [nataliia.shalimova@gmail.com](mailto:nataliia.shalimova@gmail.com)

---

**Nataliia Shalimova** – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, e-mail: [nataliia.shalimova@gmail.com](mailto:nataliia.shalimova@gmail.com)

**Щельник Олександр Вікторович** – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5640-1011>, e-mail: [shchelnik@gmail.com](mailto:shchelnik@gmail.com).

**Oleksandr Shchelnik** – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5640-1011>, e-mail: [shchelnik@gmail.com](mailto:shchelnik@gmail.com).

Центральноукраїнський науковий вісник.

Економічні науки

науковий збірник

Випуск 13(46)  
Частина II

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка Л.М. Задорожня

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 24.05.2025. Підписано до друку 26.05.2025. Формат 60x84 1/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 31,5  
Тираж 300 прим. Замовлення № 0857

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»  
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.  
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25  
тел./факс 24-35-53*